

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA UN MANEJO  
EFICIENTE DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA  
DE TELEVISIÓN PAGADA DE TIPO CODIFICADO SATELITAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA BELÉN MOYANO CEVALLOS**

**DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, ABRIL 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Idrian Estrella.

Ing. Verónica Apolo.

## **DEDICATORIA**

A mi madre que ha sido el mejor ejemplo de mujer y líder que una hija pueda tener.

A mi padre que supo formar mi carácter y mostrarme los principios y valores que mantengo.

A mi hermana que amo con todo mi corazón.

A mis amigas por llenar mis días de alegría y estar conmigo en todo momento.

A mi mejor amigo, compañero y amor Antonio.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores que me han impartido sus conocimientos en mi carrera universitaria, en especial a mi Director de Tesis por su ayuda para lograr este objetivo.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1. GENERALIDADES DEL TIPO DE NEGOCIO, 2

- 1.1 MERCADO DE LA TELEVISIÓN PAGADA, 2
  - 1.1.1 Previopago, 6
  - 1.1.2 Prepago, 6
- 1.2 CONSIDERACIONES IMPORTANTES DEL TIPO DE NEGOCIO, 7
  - 1.2.1 Formas de comercialización del servicio, 7
- 1.3 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA, 7

#### 2. CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA, 10

- 2.1 CONTROL INTERNO, 10
  - 2.1.1 Definición de Control Interno, 10
  - 2.1.2 Objetivos de Control Interno en Inventarios, 16
  - 2.1.3 Ventajas de Control Interno en Inventarios, 16
- 2.2 COMPRAS, 17
  - 2.2.1 Procedimiento de compra de inventarios aplicado actualmente, 19
    - 2.2.1.1 Compras de inventarios locales, 21
    - 2.2.1.2 Compra de inventarios internacionales, 26
- 2.3 INVENTARIOS, 30
  - 2.3.1 Sistemas de inventario, 31
  - 2.3.2 Métodos de valuación del inventario, 32
  - 2.3.3 Procedimiento de inventarios aplicado actualmente, 33
    - 2.3.3.1 Recepción y almacenaje, 36
    - 2.3.3.2 Producción de Kit Prepago, 37
    - 2.3.3.3 Despacho Kit Prepago, 41

#### 3. MODELO DE CONTROL INTERNO PARA UN MANEJO EFICIENTE DE INVENTARIOS DEL NEGOCIO PREPAGO EN UNA EMPRESA DE TELEVISIÓN PAGADA DE TIPO CODIFICADO SATELITAL, 43

- 3.1 IDENTIFICAR Y VALORAR LOS RIESGOS EXISTENTES EN EL MANEJO ACTUAL DE INVENTARIOS DEL NEGOCIO DE PREPAGO EN UNA EMPRESA DE TELEVISIÓN PAGADA, 43
- 3.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO, 49

3.3	OBJETIVO, 49
3.4	ESTRATEGIAS, 50
3.5	POLÍTICA DE INVENTARIOS, 52
3.5.1	Objetivo, 52
3.5.2	Alcance, 52
3.5.3	Definiciones, 52
3.5.4	Funciones y responsabilidades, 53
3.5.5	Descripción, 54
3.5.5.1	Aspectos Generales, 54
3.5.5.2	Etapas de compra, 57
3.5.5.3	Etapas de almacenaje, 60
3.5.5.4	Etapas de producción, 63
3.5.5.5	Etapas de Despacho, 66
3.5.5.6	Anexos, 67
3.6	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS, 68
3.6.1	Objetivo, 68
3.6.2	Alcance, 68
3.6.3	Definiciones, 68
3.6.4	Funciones y responsabilidades, 69
3.6.5	Descripción, 70
3.6.5.1	Etapas de Compra Local y Almacenaje, 70
3.6.5.2	Etapas de compras internacionales y Almacenaje, 73
3.6.5.3	Etapas de Producción, 76
3.6.5.4	Etapas de despacho, 78
3.6.6	Diagramas de Flujo, 80
3.6.6.1	Etapas de compra local y almacenaje, 80
3.6.6.2	Etapas de compra internacional y almacenaje, 81
3.6.6.3	Etapas de producción, 82
3.6.6.4	Etapas de despacho, 83
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 84
4.1	CONCLUSIONES, 84
4.2	RECOMENDACIONES, 85

## **BIBLIOGRAFÍA, 88**

## **ANEXOS, 90**

ANEXO 1,	91
ANEXO 2,	92
ANEXO 3,	93
ANEXO 4,	94
ANEXO 5,	95
ANEXO 6,	96
ANEXO 7,	97
ANEXO 8,	98
ANEXO 9,	99
ANEXO 10,	100
ANEXO 11,	101
ANEXO 12,	102

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo crear un modelo de control interno para un manejo eficiente de inventarios en una empresa de televisión pagada de tipo codificado satelital.

Para lograr este objetivo el trabajo se desarrolla de la siguiente manera, en el capítulo I se da a conocer el negocio de la televisión pagada en el país y sus tipos de comercialización, con el fin de conocer a los clientes, como adquieren el servicio, concluyendo con el análisis FODA de la compañía.

En el capítulo II, se realiza una definición de cada uno de los conceptos que intervienen con el inventario y el levantamiento del proceso que actualmente existe en conjunto con este concepto, con el fin de que la teoría ayude como guía para evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa.

El modelo de control interno para un manejo eficiente de inventarios se desarrolla en el capítulo III, se detallan los riesgos existentes con el procedimiento actual y posteriormente la creación de la política para inventarios y su nuevo procedimiento, ambos contienen su objetivo, alcance, definiciones y responsables, además de los diagramas de flujo correspondientes al procedimiento y los formatos que son necesarios para seguir la política.

## INTRODUCCIÓN

El poder adquisitivo de los ecuatorianos ha incrementado en los últimos años debido al cambio que está realizando el gobierno en la matriz productiva del país, esto ha provocado que la clase media alta crezca en número y puedan adquirir bienes o servicios suntuarios es por esta razón que las ventas de empresas que ofrecen el servicio de televisión pagada también se han incrementado y también se ve la aparición de nuevos proveedores en el mercado ecuatoriano.

Toda empresa en crecimiento y en auge de ventas se encuentra expuesta a riesgos de control interno, mientras las empresas realizan sus ventas uno de los rubros más importantes del activo corriente, como es el inventario se ve descuidado poniendo en riesgo la información financiera de la compañía que se visualiza en el estado de resultados, los ingresos de la empresa pueden seguir siendo elevados gracias al número de ventas, pero no reflejan los costos de venta reales ya que la información contable no es ingresada correctamente desde la compra del inventario hasta su despacho.

La creación de un modelo de control interno para un manejo eficiente de inventarios permitirá a la compañía planificar sus compras y sus ventas, logrando esto a través del cumplimiento de políticas y procedimientos que hay entre departamentos para un correcto flujo de información; de no existir esto la compañía estaría expuesta a pérdidas financieras, falta de stock en productos y no tendrá eficiencia en ventas lo que la haría una empresa no competitiva en el mercado actual.



## **1. GENERALIDADES DEL TIPO DE NEGOCIO**

### **1.1 MERCADO DE LA TELEVISIÓN PAGADA**

En Ecuador el servicio de televisión pagada es proporcionado a través de 250 estaciones de televisión pagada autorizadas, bajo tres modalidades: por cable terrestre, codificado terrestre y codificado satelital. (Arcotel, 2015)

Según informe de la Superintendencia de Telecomunicaciones la penetración de televisión pagada creció de manera sostenible de un 5.8% en el año 2003 al 20.64 % que se mantiene en la actualidad, demostrando de alguna manera que poder adquisitivo de las personas creció también para dar paso a la contratación de servicios suntuarios. (Supertel, 2013)

Para las familias ecuatorianas poseer televisión pagada no es una necesidad básica, sin embargo un promedio de cuatro personas por cada suscriptor lo mantienen. Según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, alrededor de 2,7 millones de personas utilizan este mismo, para contratar el servicio los futuros suscriptores buscan beneficios como: buen precio, calidad de servicio, clase de servicio al cliente y se dejan influenciar mucho por las experiencias del servicio de otras personas.

Estas compañías atraen a sus nuevos clientes con diversificación de su servicio con características como el número de canales que se ofertan según paquete contratado, el tipo de programación temática, tipo de tecnología ofrecida, capacidad de los equipos, el precio que se cobra por el servicio y la atención que se le da al cliente. El crecimiento del negocio de estas empresas consiste en captar más suscriptores para lograr mantenerlos y fidelizarlo, con la finalidad de incrementar sus utilidades.

El servicio de televisión pagada inicia en el país desde el año 1986 con la construcción e instalación de sistemas de cable y aerocable por una de las empresas que actualmente es líder en el mercado, ofreciendo el servicio por modalidad cable físico.

A partir del año 2006 Ecuador cuenta con el servicio de televisión pagada satelital, es en el año 2008 que una de las empresas líderes de tipo codificado satelital se posiciona en el mercado haciendo de este un monopolio y teniendo la fecha el 35% del mercado ecuatoriano. Este hecho atrae la atención de tres empresas que en los últimos años ingresan al mercado a competir con la empresa líder y de mayor número de suscriptores en televisión pagada de tipo codificado satelital, reduciendo de esta manera el número de sus clientes. (Supertel, 2012)

Las empresas de tipo codificado satelital brindan a sus suscriptores el servicio directo-a-home (DTH).

**Figura No. 1: Servicio de televisión satelital**

**Fuente:** (Supertel, 2012)

**Elaborado por:** Belén Moyano.

La televisión codificada satelital (DTH Televisión directa al hogar) (DBS Radiodifusión directa por satélite) es aquella que utiliza como medio de transmisión el espacio radioeléctrico, mediante enlace espacio tierra, para señales codificadas de audio, video y/o datos, destinadas a la recepción exclusivamente a un grupo particular privado de suscriptores o abonados del sistema, que disponen de estaciones receptoras de estas señales. (INEC, 2012)

El proceso inicia con el envío de códigos analógicos de las distintas cadenas de televisión a una estación base y de estas hacia el satélite que cada compañía posee, los códigos son descifrados y transformados a digital, los contenidos digitalizados permiten tener una imagen de calidad controlada y con mejor inmunidad al ruido, la señal baja a Tierra a cada uno de los hogares que posean la antena ubicada en la dirección correcta para cada satélite al que corresponda la compañía que contrato el servicio.

La televisión de tipo codificado terrestre no tiene una estación base, esta posee un cuarto de servidores en el que se descifran los códigos y llega a los hogares mediante cable terrestre, este tipo de servicio es más directo en cuanto a tiempo su desventaja es que la señal se degrada mientras viaja hacia los hogares por los cables y el servicio no es de buena calidad.

Los componentes más importantes de la televisión vía satélite son:

- LNB: (Low Noise Block) o en español bloque de bajo ruido, que recibe señales reflejadas en el plato, amplifica y convierte la señal.
- Antena: Receptora de señal, que en conjunto con el LNB, convierten la misma, para que el IRD pueda recibir la imagen desde el satélite.
- Decodificador o IRD: Equipo Digital, DVR o HD que se proporciona a cliente y sirve como receptor de señal del satélite, retransmitiendo la misma al televisor.
- Tarjeta CAS o Smart Card: está en cada decodificador sirve para autenticar el decodificador con la estación base, el servicio se activa si el cliente tiene los permisos asignados al mismo en la Smart Card.

El servicio de televisión satelital puede ser comercializado de dos formas previopago y prepago.

### **1.1.1 Previopago**

Previopago es el nombre que se le da a una de las formas de comercializar el servicio de televisión pagada, en donde el cliente posee un contrato, paga una mensualidad por el servicio, pero el equipo compuesto de antena, decodificador, control remoto pertenece a la compañía que ofrece el servicio.

En Ecuador más del 80% de la población tiene acceso a tener una televisión en sus hogares y por esa razón son clientes potenciales para las empresas que ofrecen servicio de televisión pagada, los ecuatorianos destinan el 5,3% de sus ingresos en comunicación y el 4,8% en recreación y cultura según la estructura de gastos. (INEC, 2012)

Este producto va dirigido a personas con capacidad de pago o que posean una tarjeta de crédito, actualmente es comprado por personas con un nivel socioeconómico medio.

### **1.1.2 Prepago**

Prepago es otra forma de comercializar el Servicio de Televisión pagada, como su nombre lo dice es televisión pre-pagada en donde el cliente compra un kit con los componentes (antena, lnb, decodificador, control remoto, cables) y es el dueño del equipo, con la libertad de controlar su consumo y sin necesidad de poseer un contrato.

Este producto va dirigido a clientes que no puedan adquirir la responsabilidad de pago, que no tengan tarjeta de crédito y no que no deseen estar atados a la responsabilidad de un contrato esto les da la libertad de recargar saldo cuando lo necesiten.

## 1.2 CONSIDERACIONES IMPORTANTES DEL TIPO DE NEGOCIO

### 1.2.1 Formas de comercialización del servicio

Servicios como previopago se comercializa cuando el cliente contacta a la empresa que ofrece el servicio, la empresa realiza el análisis respectivo del cliente, se firma un contrato y se entrega el servicio.

En el caso del negocio de prepago los kit son producidos y posteriormente vendidos a las distintas cadenas autorizadas, el cliente tiene la opción de compra y es el dueño del equipo.

## 1.3 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

El conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas servirá para conocer la situación actual de la compañía.

**Tabla No. 1: FODA**

FODA		
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta):

- La empresa cuenta con uno de los mejores sistemas contables llamado SAP que le permite ser más competitiva en el mercado.

SAP establece e integra el sistema productivo de las empresas. Se constituye con herramientas ideales para cubrir todas las necesidades de la gestión empresarial sean grandes o pequeñas en torno a: administración de negocios, sistemas contables, manejo de finanzas, contabilidad, administración de operaciones y planes de mercadotecnia, logística, etc. (Yescas, 2007)

Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas):

- La televisión pagada es un segmento en crecimiento, y se pueden ofrecer distintas modalidades de venta de este servicio

Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir):

- Avance tecnológico vía streaming costo de venta bajo.
- El tener un gran sistema contable como SAP además de ser una gran fortaleza es una gran debilidad para la empresa ya que no está siendo usado en su totalidad dejando módulos como el de inventarios sin usar y causa a la empresa perdidas en dinero.

Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos):

- El actual Gobierno impone cada vez más leyes y tasas de interés que se aplican a los componentes de producción del Kit, al servicio de televisión pagada y a los clientes que desean adquirir el servicio.
- Existe la penetración de competencia en el mercado por parte de otras multinacionales y el estado que ven las debilidades que actualmente tiene la compañía y las mejoras.



## **2. CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA**

### **2.1 CONTROL INTERNO**

El objetivo de este capítulo es encontrar las debilidades del actual control interno que lleva una empresa de televisión pagada con sus inventarios.

#### **2.1.1 Definición de Control Interno**

Las empresas tienen como objetivo la mejora continua de sus organizaciones, para conseguirlo usan como herramienta el control interno.

Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

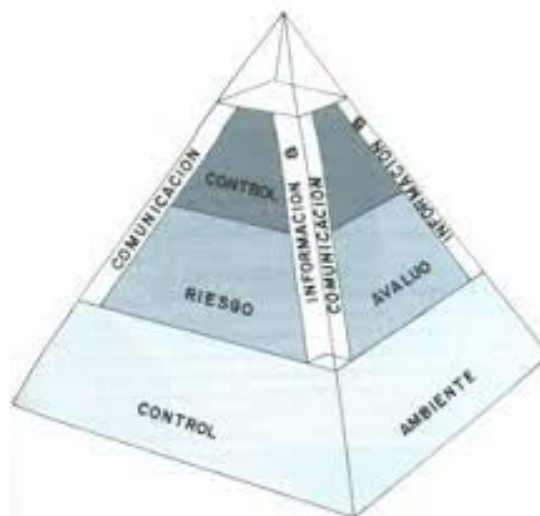
- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Whittington, 2004, p. 213)

Whittington (2004) define al control interno como un proceso de mejora en una organización en la que todos los miembros de la compañía están involucrados y deben seguir un conjunto de acciones para cumplir con el objetivo, el control interno ofrece seguridad razonable ya que no garantiza que todo vaya de acuerdo al esquema y pueden existir factores internos o externos que provocan que un sistema de control interno no funcione adecuadamente.

El tipo de control interno varía entre las compañías pero existen características que son esenciales para un buen control interno, son los siguientes:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo. (Whittington, 2004)

**Figura No. 2: Control Interno**



**Fuente:** (Seguil, 2009)  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

Las definiciones de cada uno de los componentes del control interno son las siguientes:

- Ambiente de control: Es considerado como la base del resto de componentes, influyendo conciencia de control en sus colaboradores tiene como factores: la integridad, los valores éticos de sus colaboradores, una filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos. (Whittington, 2004, p. 214)
- Valoración de riesgos: las empresas sin importar su giro de negocio o tamaño se enfrentan a diversos riesgos, estos pueden ser de origen externo e interno y deben ser evaluados, para esto se deben identificar sus objetivos.

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.”  
(Solórzano, 2007)

Los riesgos deben ser identificados, analizados, cuantificados y posteriormente se evalúa la probabilidad de sus posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la

organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos. (Solórzano, 2007)

Los siguientes factores pueden afectar a la evaluación del riesgo:

- Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización.
  - Cambios de personal.
  - Sistemas de información nuevos o modernizados.
  - Crecimiento rápido de la organización.
  - Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
  - Nuevos modelos de negocios, productos o actividades.
  - Reestructuraciones corporativas.
  - Expansión o adquisición de empresas extranjeras.
  - Adopción de nuevos principios contables o cambios en los principios de contabilidad. (Whittington, 2004, p. 218)
- 
- Actividades de control: Se le llama de este modo a los procedimientos y políticas que la empresa implementara para disminuir o eliminar sus riesgos, esto asegurara que en la organización se tomaran las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa, las actividades de control está presente en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Cuando se realizan actividades de control en una empresa uno de los factores que se deben considerar son los siguientes:

- Evaluaciones del desempeño.
  - Controles del procesamiento de la información.
  - Controles físicos.
  - División de obligaciones. (Whittington, 2004, p. 219)
- 
- Información y comunicación.

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. (Solórzano, 2007)

Para que una organización funcione de manera adecuada debe existir una comunicación constante al interior de la compañía, información como la situación financiera, la operación y la relacionada con el cumplimiento de las normas, la información externa también debe ser tomada en cuenta ya que pueden existir condiciones externas que pueden afectar con el cumplimiento de los objetivos.

- Monitoreo: El monitoreo continuo es necesario para comprobar la efectividad del control interno ya que evalúa si los elementos de una

empresa realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. Los factores del monitoreo son:

- La supervisión interna, que es realizada por la Auditoría Interna de la compañía.
- La supervisión externa, que es realizada por parte de personas ajenas a la compañía como la Auditoría Externa.

Existen dos tipos de control interno son:

- Control interno Administrativo: como su nombre lo dice este tipo de control incluye los métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones, un proceso detallado ayudará a normar y dirigir áreas que se encuentren en riesgo permitiendo a los directivos de una empresa hacer una correcta toma de decisiones.
- Control interno Contable: En este tipo de control se ven los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones que salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. (Horngren, 2000)

### **2.1.2 Objetivos de Control Interno en Inventarios**

El control interno en una compañía busca:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Reducir los riesgos de pérdida de activos corriente y no corriente.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguardar los recursos de una empresa contra el fraude, despilfarro e ineficiencias.
- Evalúa el rendimiento de los diferentes departamentos que componen una compañía.

### **2.1.3 Ventajas de Control Interno en Inventarios**

Una empresa que logre tener el control de sus inventarios siguiendo los componentes del control interno podrá obtener como ventajas:

- Mayor rentabilidad.
- Reducción de altos costos financieros ocasionados por tener excesivas cantidades del inventario.
- Reducción del riesgo de fraudes y robos.
- Reducción de ajustes en inventario.
- Eficiencia en sus canales de distribución.

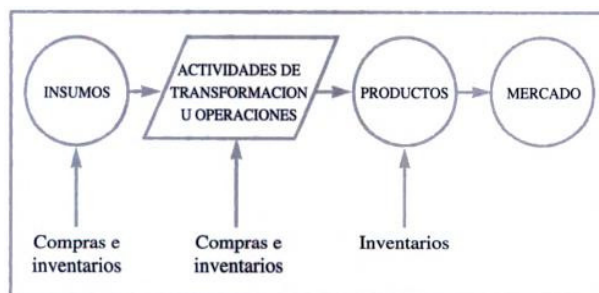
- Mayor control y conocimiento del stock de inventario disponible en la compañía.
- Mejora en la cadena de valor.

## 2.2 COMPRAS

El área de compras en una compañía es de gran importancia ya que son los encargados de aprovisionar a la empresa en todo lo que necesite como suministros, inventarios, activos etc.

“Una correcta gestión de compras e inventarios aseguran en una compañía el flujo de insumos o inventarios hacia las áreas en las que se realizan las actividades y posteriormente aseguran el flujo del producto terminado hacia el mercado.” (Santos, 1995, p. 11)

**Figura No. 3: Sistema insumo-producto y la función de compras e inventarios**



**Fuente:**(Santos, 1995,p.12)

**Elaborado por:**Belén Moyano.

Al tener una correcta gestión de compras e inventarios se crea una cadena de actividades que ayudaran a una de los objetivos de la empresa que es crear valor en el mercado.



En su forma esquemática más simple, la gestión de las compras implica por lo menos doce pasos o fases básicas:

**Tabla No. 2: Pasos básicos para la Gestión de compras**

1. Análisis de la demanda final.	¿Qué quieren los consumidores, usuarios o clientes?
2. Conversión de la demanda en requerimientos específicos.	Determinación de las materias primas, materiales, formas, elementos, productos terminados necesarios para abastecer la demanda final.
3. Análisis de los inventarios disponibles en la empresa.	De las materias primas, materiales, etc. que necesitaremos para abastecer la demanda. ¿Qué inventario tenemos en la empresa?
4. Elaboración del plan de compras.	¿Qué debemos comprar? ¿Cuánto necesitamos comprar? ¿En qué momento lo necesitamos?
5. Investigación de los proveedores.	¿Quiénes venden lo que necesitamos? Solicitud, recepción y evaluación de las ofertas de los proveedores.
6. Evaluación de una posible situación y/o incorporación de nuevos insumos o productos terminados	¿Existen otras alternativas, además de las usuales, a las que podemos recurrir para adquirir lo que necesitamos?
7. Selección de las mercancías que se comprarán	Selección de los proveedores.
8. Acuerdos con los proveedores.	Determinación de la clase, precio, calidad, cantidades, condiciones, plazos de entrega, etcétera.
9. Colocación de las órdenes de compra.	Tramitación administrativo-contable; registros.
10. Seguimiento de los pedidos.	Vigilancia del cumplimiento de las fechas y condiciones de entrega.
11. Recepción	Comprobación de que las mercancías recibidas coincidan en clase, calidad, cantidad, etc., con las pedidas.
12. Almacenaje.	Resguardo y control de las compras en el almacén

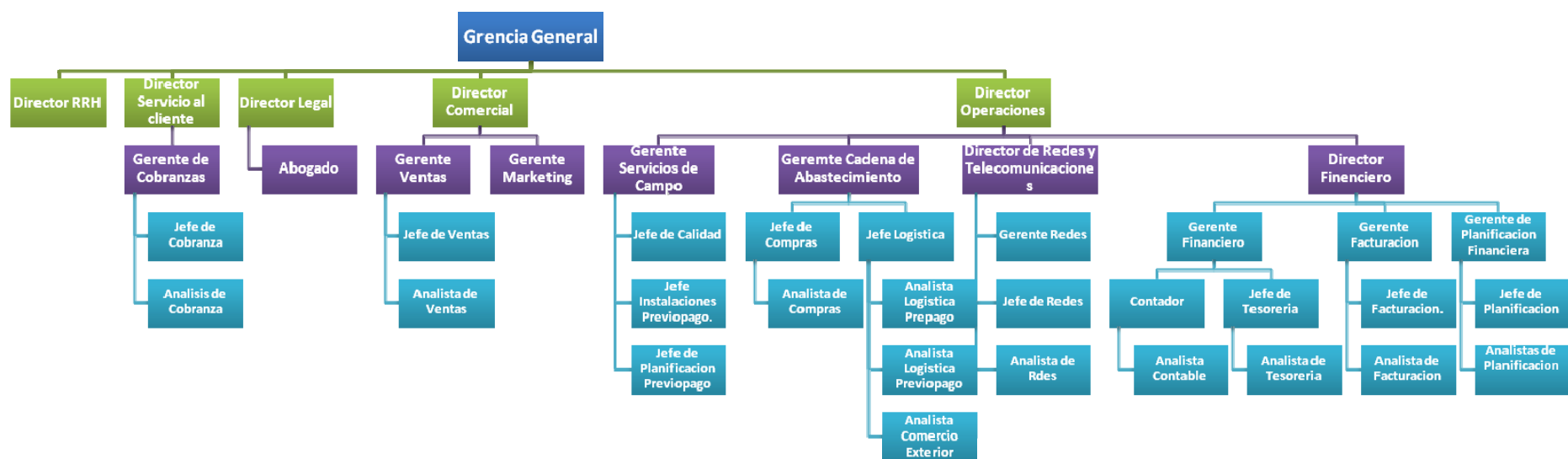
Fuente: (Lopez, 2007)

Elaborado por: Belén Moyano.

### **2.2.1 Procedimiento de compra de inventarios aplicado actualmente**

Después de conocer la importancia de la gestión de compras, se realizó un levantamiento del proceso de compras que se lleva actualmente en la empresa de televisión pagada, previo a esto se muestra en la siguiente figura la estructura de la compañía.

Figura No. 4: Organigrama de la Empresa de televisión pagada



Fuente: Empresa de televisión pagada.  
Elaborado por: Belén Moyano.

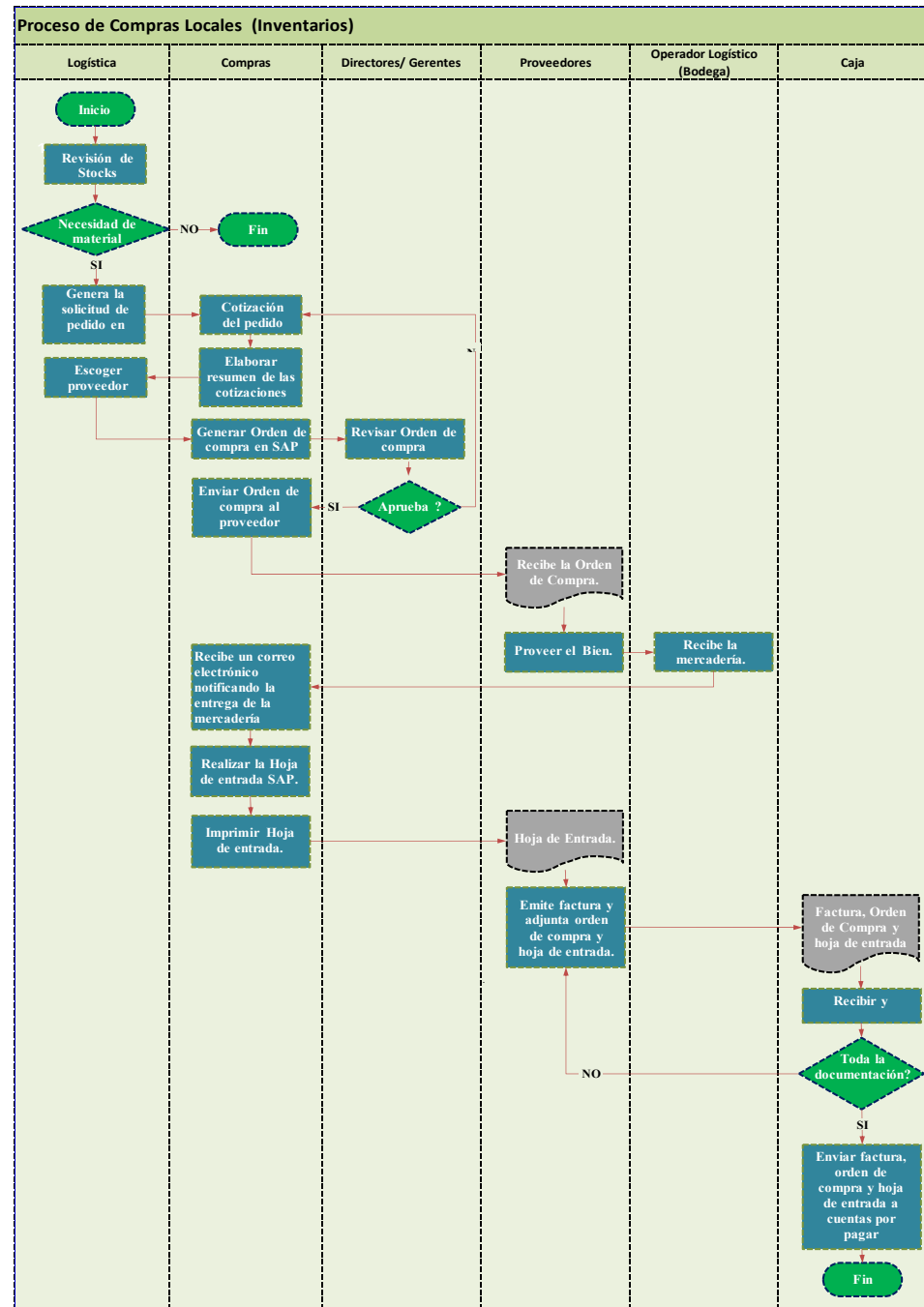
El procedimiento de compras de inventario inicia con el departamento de Comercial realiza un presupuesto de ventas de los productos a ofrecerse en la empresa (Kit prepago SD, Kit prepago HD) y la información se envía al analista de logística prepago quién es el encargado de la producción, antes iniciar con la producción mensual el analista de logística recalcula la cantidad propuesta por el área de comercial para producción versus la demanda a la fecha.

La disponibilidad del producto terminado y de los materiales necesarios para la producción de Kits prepago SD y HD son verificados por el analista en su sistema logístico y en las bodegas de almacenamiento, en caso de tener faltantes de material para la producción se contacta con el departamento de compras y se realiza los pedidos.

#### 2.2.1.1 Compras de inventarios locales

El proceso de compras se lleva dividido en cuatro partes: solicitud de pedido, cotización, orden de compra y recepción y se detalla de la siguiente manera:

**Figura No. 5: Procedimiento de compras locales de la empresa de televisión pagada**



**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

### Solicitud de Pedido

1. Cada mes el analista de logística prepago analiza la necesidad de producción que exista en la compañía, revisa sus stocks en bodega.

2. Si no se tiene stock disponible el analista de logística prepago genera en SAP el sistema contable de la compañía una SP (solicitud de pedido), con la cantidad y número de material con el que se encuentra en el sistema.

#### Cotización

3. El analista de compras cotiza los materiales solicitados por el analista de logística.
4. El analista de compras elabora un resumen de las cotizaciones.
5. El analista de logística prepago, escoge el proveedor con el que se va cerrar la negociación tomando en cuenta el precio y la calidad que ofrece el proveedor.

#### Orden de Compra

6. El analista de compras genera una OC (orden de compra) en SAP, en función de la SP creada inicialmente que contiene la información de material y cantidad con el proveedor que se haya decidido en el punto 5.
7. La orden de compra debe ser liberada vía SAP, por los Gerentes o Directores según los montos y niveles de aprobación que existen en la empresa en su política de gastos.

**Tabla No. 3: Matriz de niveles de aprobación**

MONTOS		NIVELES DE APROBACIÓN
Desde	Hasta	
0,00	2000,00	Gerente de Área
2000,01	7000,00	Gerente de Área. Gerente Financiero Director de Área
7000,01	En adelante	Gerente de Área Gerente Financiero Director de Área Presidencia.

**Fuente:** Política de Gastos Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano

De existir algún cambio realizado en una OC en cuanto a precios, cantidades, proveedor etcétera, debe ser sometido a una aprobación en el sistema nuevamente.

8. El analista de compras convierte la OC en un archivo PDF mismo que es generado mediante una opción directa en SAP y la envía al proveedor vía e-mail.

#### Recepción

9. El proveedor asignado entrega el material de acuerdo con las especificaciones de la OC en las bodegas del operador logístico.
10. La recepción de los materiales es realizada en las bodegas y por personal del operador logístico.

11. El proveedor notifica al analista de compras vía e-mail la entrega del material.
12. El analista de compra realiza la hoja de entrada en SAP que es el documento que registra la entrada de la mercadería.
13. Posteriormente el analista de compras, guarda en formato PDF la hoja de entrada del material generada por SAP y se procede a enviar por e-mail al Proveedor.
14. El proveedor emite la factura, en la cual deberá indicar claramente el número de OC a la que corresponde, imprime y adjunta la hoja de entrada del material.
15. La factura y documentación adjunta debe ser entregada en las oficinas de la empresa, el cajero recibe la factura y realizará las siguientes revisiones:
  - a. Que la Factura indique el # de OC a la que corresponde.
  - b. Que se encuentre adjunto la hoja de entrada.
  - c. Verifica la validez de la factura (autorización del SRI, fecha de vigencia, fecha de emisión).



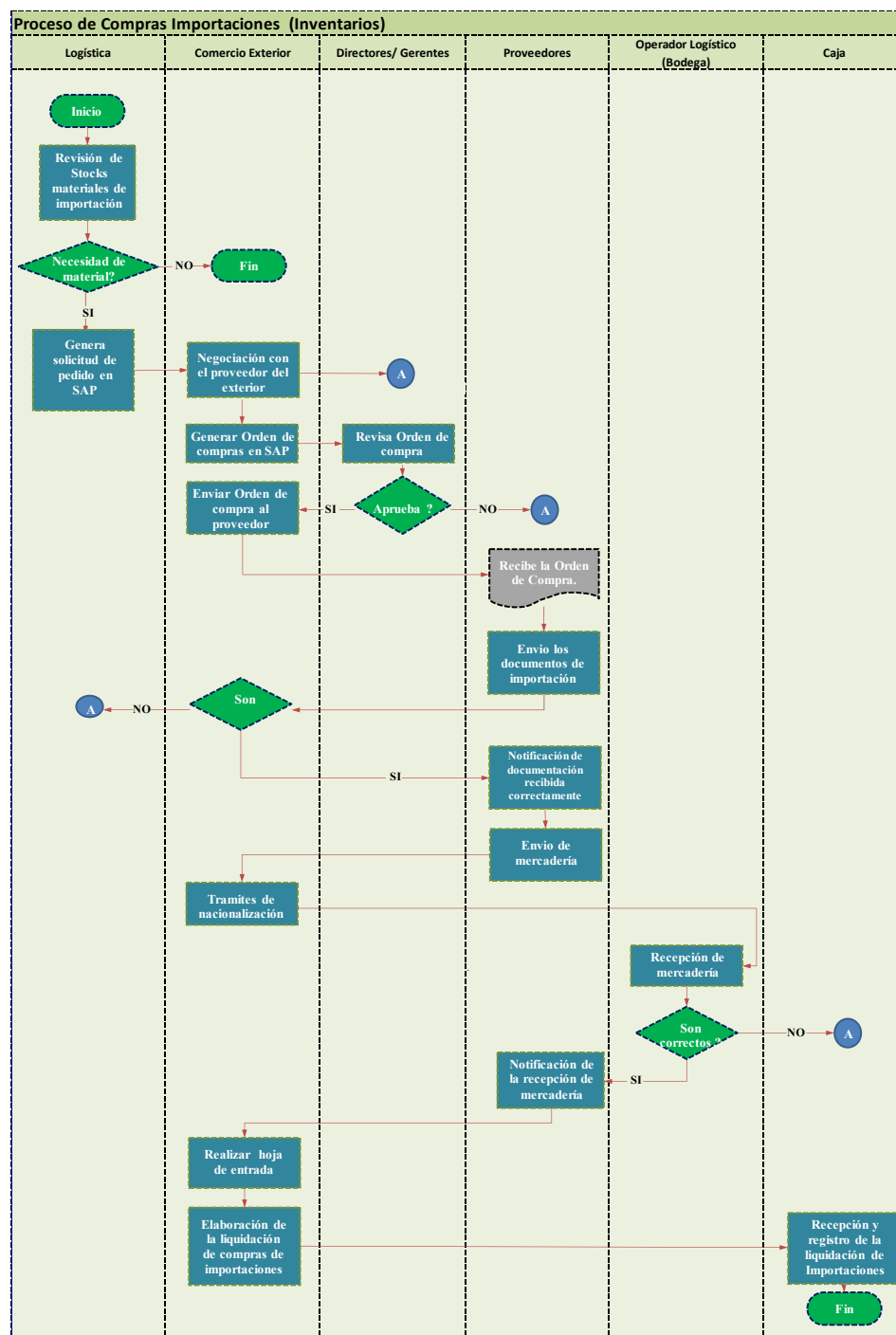
En caso de que no se cumpla con alguno de estos requisitos la factura será devuelta al proveedor en ese mismo momento, caso contrario será sellada en señal de su recepción.

16. El Cajero entrega las facturas recibidas al analista contable responsable de cuentas por pagar del Departamento de Contabilidad.

#### 2.2.1.2 Compra de inventarios internacionales

Las compras que se realizan por medio de una importación tienen una variación en el proceso de compras:

**Figura No. 6: Procedimiento de compras internacionales de la empresa de televisión pagada**



**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

1. El analista de logística prepago analiza la necesidad de producción que exista en la compañía, revisa sus stocks en bodega de los materiales sujetos a importación.

2. El analista de logística prepago genera una SP (solicitud de pedido) en el sistema SAP, con la cantidad y número de material.
3. El analista de comercio exterior negocia con el proveedor del exterior el método de compra y cotiza el costo de la importación de los materiales solicitados por el analista de logística.
4. El analista de comercio exterior elabora en SAP la OC, en función de la SP que se haya creado inicialmente tomando en cuenta el número de material y su cantidad.
5. La OC debe ser liberada vía SAP, por los Gerentes o Directores según los montos y niveles de aprobación que existen en la empresa en su política de gastos.

**Tabla No. 4: Matriz de niveles de aprobación**

MONTOS		NIVELES DE APROBACIÓN
Desde	Hasta	
0,00	2000,00	Gerente de Área
2000,01	7000,00	Gerente de Área. Gerente Financiero Director de Área
7000,01	En adelante	Gerente de Área Gerente Financiero Director de Área Presidencia.

**Fuente:** Política de Gastos Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano

De existir algún cambio realizado en una OC en cuanto a precios, cantidades, proveedor etc., debe ser sometido a una aprobación en el sistema nuevamente.

6. El analista de comercio exterior por medio de SAP convierte la OC en un archivo PDF y la envía al proveedor por correo electrónico.
7. El proveedor realiza el envío de la documentación de Importación.
8. El analista de comercio exterior revisa que la documentación de importación esté correcta, si no está correcta notifica el desacuerdo al proveedor y se negocia nuevamente, si la documentación es correcta se notifica al proveedor que proceda con el envío la mercadería.
9. El Proveedor envía la mercadería.
10. El analista de comercio exterior procede a realizar los trámites de nacionalización de la mercadería.
11. Bodega recibe la mercadería e informa la recepción de la mercadería al analista de comercio exterior vía correo electrónico.
12. El analista de comercio exterior se asegura de que la recepción de mercadería notificada por bodega esté de acuerdo con la OC y los documentos de importación, si existe alguna diferencia notifica al proveedor sobre el inconveniente encontrado y se negocia nuevamente.

13. El analista de comercio exterior realiza la hoja de entrada de la mercadería en SAP.
14. El analista de comercio exterior elabora una liquidación de compras adjunta toda la documentación soporte correspondiente a la importación y la envía al encargado de liquidar importaciones en el departamento de contabilidad.
15. Se recibe y se registra contablemente las facturas de la importación.

## 2.3 INVENTARIOS

La principal función del inventario es proveer a la empresa de los materiales necesarios, para el continuo funcionamiento del proceso de producción y así poder afrontar la demanda del mercado.

“Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.” (Muller, 2005, p. 1)

El control de las existencias de los inventarios es a través de un sistema de inventarios, la determinación de su costo de venta y la valoración del inventario final se hace a través de los varios métodos de valuación existentes.

### 2.3.1 Sistemas de inventario

Los sistemas de inventario conocidos son:

Sistema de inventarios permanente, como su nombre lo dice es un control que se hace constantemente se registra cada unidad y cada movimiento de esta como lo son los ingresos y sus salidas, el control se lleva a través de las tarjetas Kárdex, mediante este tipo de sistema se logra conocer el saldo exacto en cantidades y los valores del inventario.

El sistema de inventario periódico igualmente como su nombre lo dice se lo realiza de manera periódica una o dos veces en el año, este sistema se caracteriza por:

- Es un sistema costoso en cuanto se hace necesario paralizar la actividad de la empresa para llevar a cabo el recuento físico de la mercancía lo que implica un importante despilfarro de recursos.
- No se sabe con exactitud el volumen de existencias en cada momento y por tanto no permite llevar a cabo un seguimiento adecuado ni una correcta política de productos (mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades, etc.). (González, 2002, p. 88)

### **2.3.2 Métodos de valuación del inventario**

La evaluación del sistema periódico de inventarios se lo hace a través del llamado juego de inventarios, en el que se toma el inventario inicial se suman las compras y luego se restarle el inventario final.

En el sistema de control permanente se puede evaluar el inventario por los métodos UEPS, PEPS y promedio ponderado.

Las siglas UEPS tienen por significado ultimas en entrar primeras en salir, lo que quiere decir que para determinar el costo del inventario bajo este método se realizan las salidas de los inventarios al costo del último inventario adquirido; el método es de utilidad cuando los precios del inventario aumentan constantemente.

El método PEPS como sus siglas lo dicen primeros en entrar primeros en salir, hace referencia que bajo este método el costo de cada salida del inventario se evaluará al costo del primer inventario adquirido.

El método del promedio ponderado es uno de los métodos de más simple operatividad ya que el costo del inventario se lo hace determinando un promedio, en el que se suman los valores existentes en el inventario con los costos de las compras que ingresen y luego se divide para las cantidades de existencias y de las compras ingresadas, el costo de las salidas será este promedio.

### **2.3.3 Procedimiento de inventarios aplicado actualmente**

Después de conocer como se controla y se valoriza el inventario en las empresas, podemos ver como se lleva actualmente el inventario en la empresa de televisión pagada en modalidad satelital, el giro de negocio de esta empresa se encuentra enfocado a ofrecer un servicio más que un producto terminado, es por esa razón que la administración, almacenamiento, producción y despacho de los inventarios se lo hace a través de un operador logístico; que en adelante será conocido como OPL.

En el sistema contable SAP, los materiales que son materia prima necesaria para producir un kit prepago y el kit prepago en sí, se encuentran con un número de inventario para su control, estos códigos de material son conocidos por todas las áreas que lo requieran y también por el OPL que debe conocer esta información para incluirla en sus sistema propio.

Listado de materiales:

Materiales para crear kit prepago SD.



**Tabla No. 5: Lista de materiales Kit prepago Standard Definition**

<b>Código Material</b>	<b>Material</b>
1160	Decodificador SD
1020	Antena
1030	Lnb
1170	Smart card SD
1050	Brújula
1180	Manual de instalación SD
1070	Tríptico términos y condiciones
1190	Flyer Garantía SD
1090	Cable
1100	Perno con taco
1200	Caja de envoltura SD
1210	Caja interna SD
1130	Sello de seguridad
1140	Agarraderas
1150	Control remoto

**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

Materiales kit prepago HD.

**Tabla No. 6: Lista de materiales Kit prepago High Definition**

<b>Código Material</b>	<b>Material</b>
1010	Decodificador HD
1020	Antena
1030	Lnb
1040	Smart card HD
1050	Brújula
1060	Manual de instalación HD
1070	Tríptico términos y condiciones
1080	Flyer Garantía HD
1090	Cable
1100	Perno con taco
1110	Caja de envoltura HD
1120	Caja interna HD
1130	Sello de seguridad
1140	Agarraderas
1150	Control remoto

**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

Las compras y movimientos del inventario son llevados paralelamente en tres formas diferentes:

- El sistema contable de la empresa SAP, en el cual se encuentra la información de costo por material y sus cantidades.
- El sistema del operador logístico que es el que mantiene el contacto permanente con el inventario, en el cual se encuentra información por código de material y cantidades.
- El departamento de Logística a través de su analista lleva un control en Excel de las cantidades que se encuentran disponibles en la bodega del OPL.

Cada movimiento de los materiales se registra en los tres sistemas, los materiales se llevan mediante un código o número de material que se dispuso en SAP en este sistema el inventario es valorado por el método promedio ponderado.

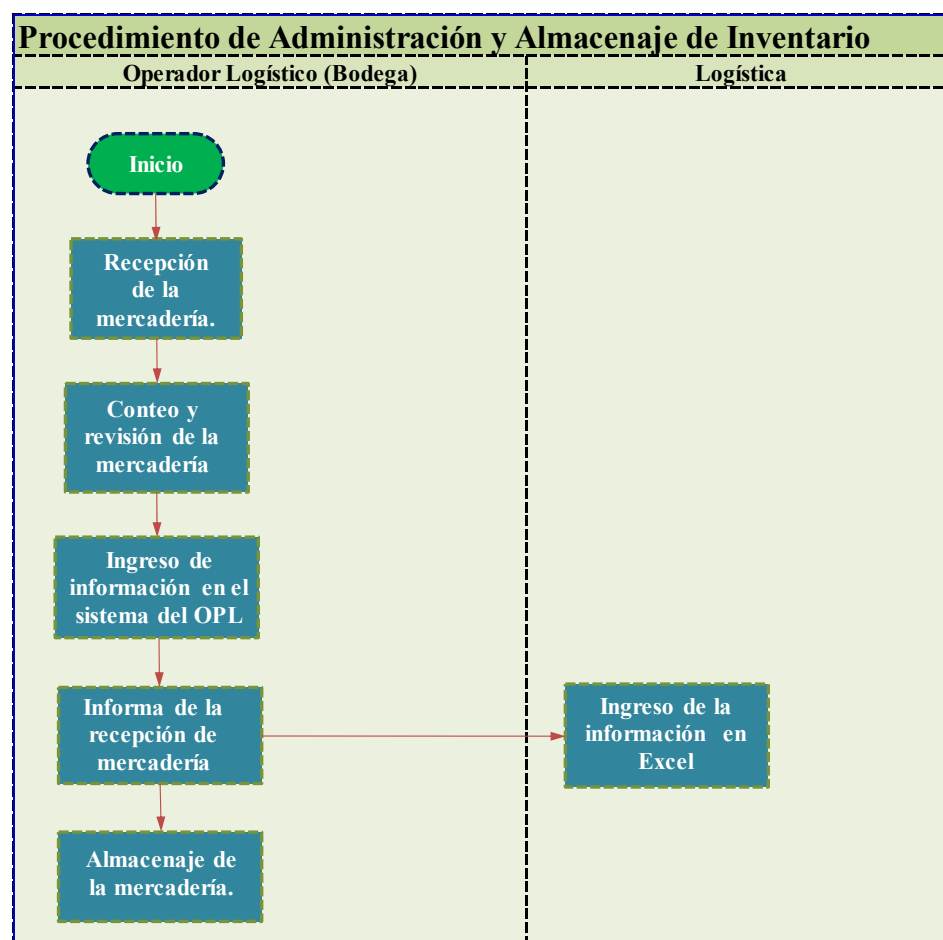
En el sistema del OPL se lleva la información de cada movimiento en cantidades, cuando se utiliza el material se lo hace del último lote que ingresa en las bodegas, esta información es llevada por el encargado de la cuenta de la empresa de televisión pagada en el operador logístico.

El control que lleva el Analista de logística también es llevado solamente en cantidades y se lo registra en Excel.

### 2.3.3.1 Recepción y almacenaje

El procedimiento que actualmente se mantiene es el siguiente:

**Figura No. 7: Procedimiento de Administración y almacenaje de inventario de la Empresa de televisión pagada**



**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

1. Recepción de la mercadería comprada en las bodegas del operador logístico.

2. Bodegueros del operador logístico realizan el conteo y revisión de la mercadería ingresada.
3. El operador logístico ingresa la información de lo que llegó en su sistema.
4. Almacenamiento y ubicación de la mercadería en espacios disponibles para almacenaje dentro de las bodegas del operador logístico.
5. El operador logístico informa al analista de logística de la empresa de televisión pagada de la llegada de la mercadería.
6. El analista de logística recibe la información, la ingresa en su Kárdex en Excel.

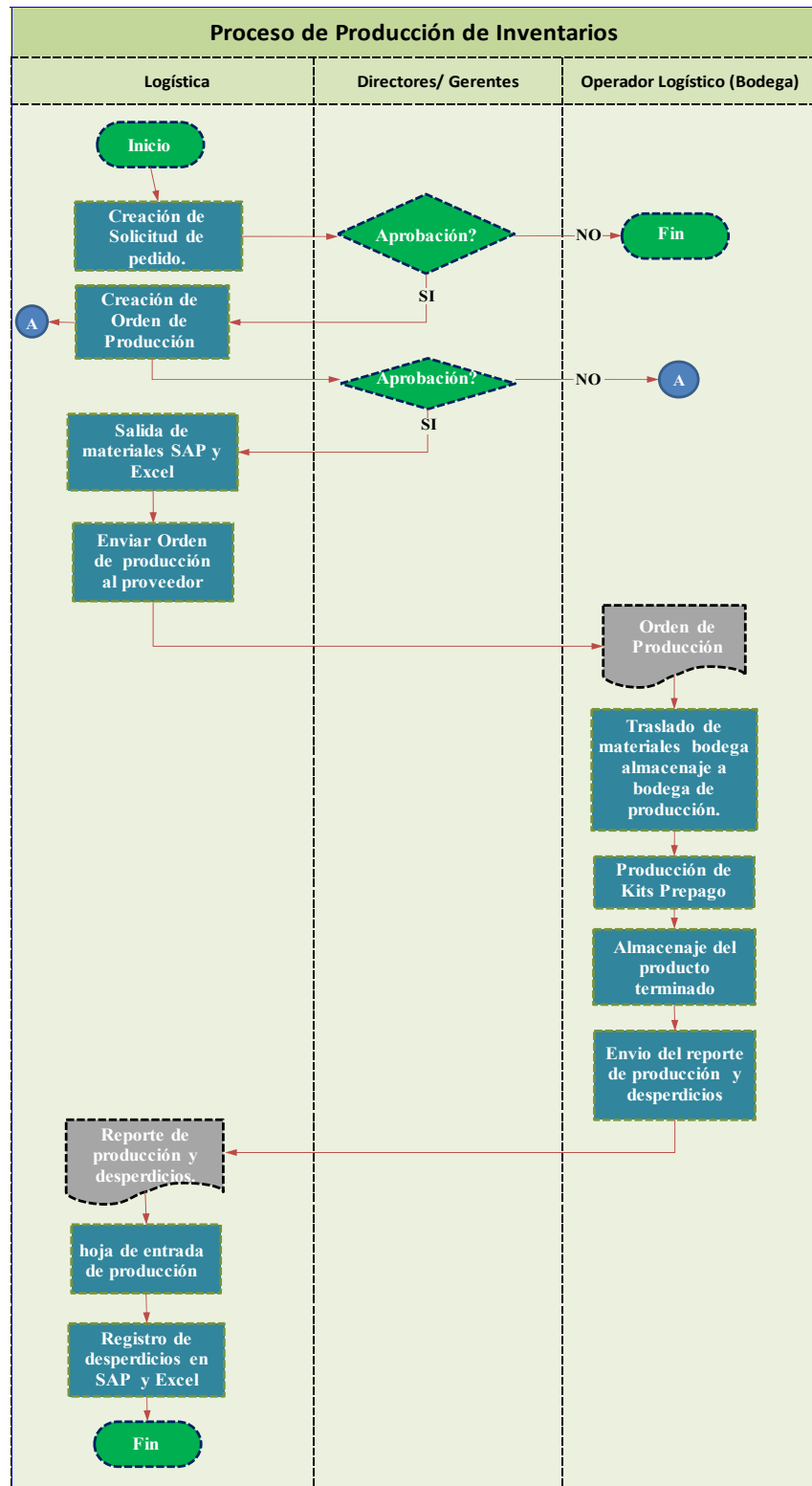
#### 2.3.3.2 Producción de Kit Prepago

La eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario se puede lograr en la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Al mantenerse un stock de inventario es considerado para la empresa como capital inmovilizado, es necesario tenerlo para poder atender la demanda del mercado.

El proceso del consumo del inventario para la producción es el siguiente:

**Figura No. 8: Procedimiento de producción de inventario de la Empresa de televisión pagada**



**Fuente:** Empresa de televisión pagada.  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

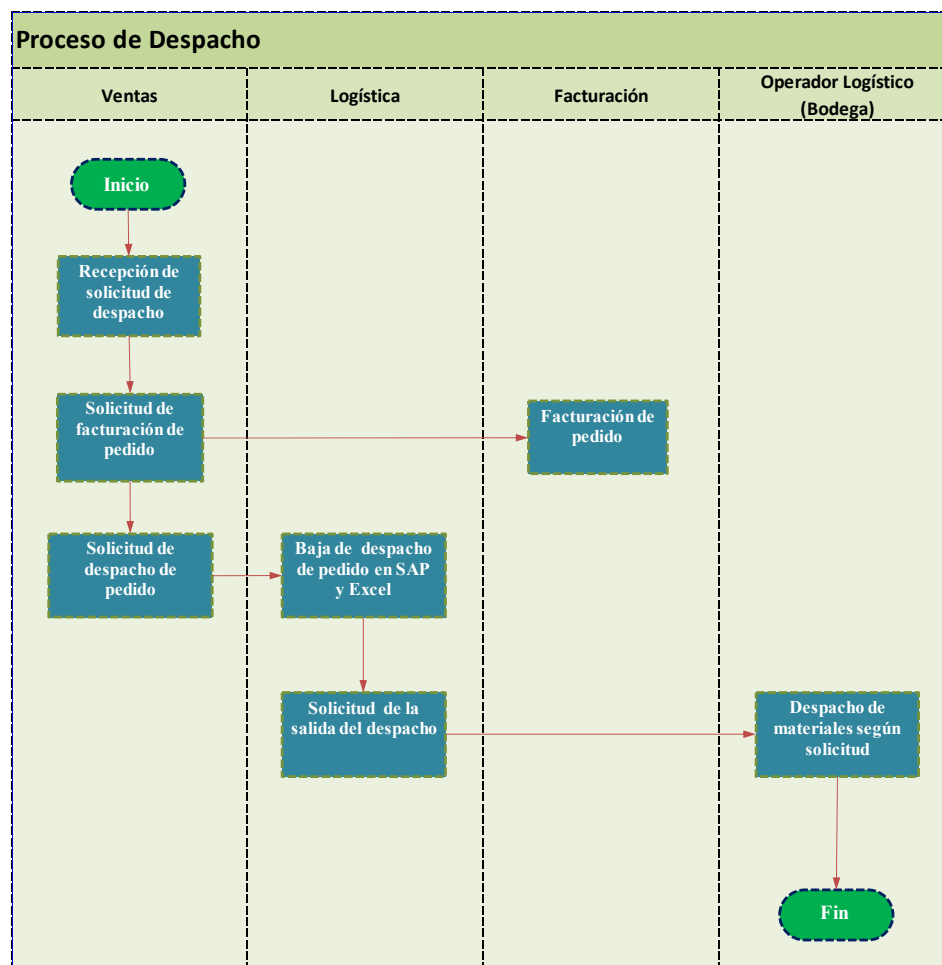
1. En base a la rampa de ventas el analista de logística crea en SAP la solicitud de producción.
2. La solicitud de producción es enviada a liberación en SAP y debe ser aprobada por el Jefe de Logística.
3. El analista de logística crea la orden de producción con la cantidad, número de material y costo que se encuentra en la solicitud de producción.
4. La orden de producción se lanza a liberación en SAP hacia el Jefe de Logística.
5. El analista de logística realiza la salida de los componentes para la producción en SAP.
6. La orden de producción es enviada al OPL vía correo electrónico.
7. El operador logístico traslada los materiales de la bodega de almacenamiento hacia la bodega de producción.
8. Producción del kit prepago en las bodegas de OPL, según la orden de producción.

9. Almacenamiento del producto terminado en bodegas del OPL.
10. Informe de producción al analista de logística de la empresa de televisión pagada, donde se detallan los desperdicios de material.
11. El analista de logística realiza la hoja de entrada de producción de los kits en SAP y el Excel según el reporte del operador logístico.
12. El analista de logística registra los desperdicios en SAP y el Excel.

### 2.3.3.3 Despacho Kit Prepago

El proceso despacho del inventario es el siguiente:

**Figura No. 9: Procedimiento de Despacho de inventario de la Empresa de televisión pagada**



**Fuente:** Empresa de televisión pagada.

**Elaborado por:** Belén Moyano.

1. El vendedor del departamento de comercial recibe la solicitud de despacho de la cadena retail.
2. El vendedor envía vía correo electrónico la solicitud de facturación del despacho al analista de facturación.



3. El vendedor envía vía correo electrónico la solicitud de despacho al analista de logística con la información de cantidad, tipo de kit y ciudad de despacho.
4. El analista de logística realiza la baja de los kits en el sistema SAP y Excel según la solicitud del correo electrónico.
5. El analista de logística envía el detalle de la salida de kits para despacho al operador logístico vía correo electrónico.
6. El operador logístico realiza el despacho de mercadería según la información del correo electrónico.
7. El analista de facturación envía la factura al cliente de la cadena retail.

### **3. MODELO DE CONTROL INTERNO PARA UN MANEJO EFICIENTE DE INVENTARIOS DEL NEGOCIO PREPAGO EN UNA EMPRESA DE TELEVISIÓN PAGADA DE TIPO CODIFICADO SATELITAL**

#### **3.1 IDENTIFICAR Y VALORAR LOS RIESGOS EXISTENTES EN EL MANEJO ACTUAL DE INVENTARIOS DEL NEGOCIO DE PREPAGO EN UNA EMPRESA DE TELEVISIÓN PAGADA**

El riesgo está presente en la vida de todas las personas y de las empresas, a lo largo del tiempo ambos encontraron maneras de prevenir estas contingencias diarias, las empresas lo hacen a través de departamentos especializados en la identificación del riesgo, no solo de los activos sino también de los pasivos, para de esta manera equilibrar la rentabilidad y la de poder asumir los riesgos implícitos en el negocio, denominándolas Gerencias del riesgo estos logran una mayor eficacia y eficiencia de los procesos para mayor seguridad razonable y efectividad de la compañía. (Estupiñan, 2006)

“Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos”. (Estupiñan, 2006, p. 101)

Estupiñan (2006) también nos dice que los riesgos empresariales se pueden dividir en tres riesgos de gestión como lo son riesgo estratégico y del negocio, riesgo financiero

y riesgo general o de apoyo y estos a su vez se componen de más riesgos, entre los más importantes los siguientes:

**Tabla No. 7: Riesgos empresariales**

<b>Riesgos Empresariales</b>		
<b>Riesgos Estratégicos</b>	<b>Riesgos Financieros</b>	<b>Riesgos Generales</b>
Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción maquinaria, especialización de la mano de obra, fraudes, etc.)	Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stocks exagerados, etc.)	Riesgo de Organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, malos canales de comunicación).
		Riesgo de Auditoria (inherente, control y detección).
		Riesgo de información (tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de la información).
		Riesgo de operaciones ilícitas (fraude).

**Fuente:** (Estupiñan, 2006)

**Elaborado por:** Belén Moyano.

Durante el levantamiento de los procesos que actualmente existen para los inventarios se pudieron observar riesgos a los cuales se les dio una valoración de bajo, medio y alto según su grado de afectación al control interno y estado de resultados de la compañía.

**Tabla No. 8: Matriz de Riesgos de la Empresa de televisión pagada**

Riesgo	Descripción del Riesgo	Calificación del Riesgo	Título de Control	Descripción de Control
No existen políticas para la compra, almacenamiento, uso y despacho de los inventarios.	Actualmente no existen reglamentos y normas para los inventarios, esto afecta al procedimiento que se tiene actualmente ya que no esta correctamente normado.	Alto	Creación de políticas de inventarios.	Crear una política de inventarios la cual debe ser publicada formalmente e informada al personal de la compañía.
Incumplimiento de los procedimientos de compra y consumo de los inventarios existentes.	Los procedimientos que actualmente existen en la compañía no son cumplidos y controlados.	Medio	Mejorar los procedimientos con respecto a los inventarios, incluyendo mas aprobaciones a los movimientos del inventario.	Mejorar los procedimientos que actualmente se llevan en la compañía con respecto los inventarios, haciéndolos mas formales con mayor nivel de aprobaciones.
No se realiza control de inventario mediante toma físicas.	La empresa realiza la toma física anual de inventario para el cierre de año contable se obtiene como resultado varios ajustes de inventario y salvedades dentro de la auditoria externa, esto es debido que durante los otros meses del año se confía en la información reportada por el operador logístico sin ser verificada y conciliada con el sistema contable.	Medio	Dentro de la política de inventarios se debe establecer como se realizaran las tomas físicas.	Crear una política en la que se establezca fechas para la toma física de inventario y personal encargado de realizar la toma física, para de esta manera tener mas control sobre el inventario.
No existe inventario de seguridad.	Las ventas de la empresa son afectadas cuando no se logra cumplir con la demanda del mercado ya que no existe un inventario de seguridad del producto terminado, ni de sus componentes para realizar producción.	Alto	Crear una política de inventarios para la creación de inventario de seguridad.	Crear una política para la creación de inventario de seguridad basado en la oferta y demanda del mercado.
En las bodegas del operador logístico no existe un espacio físico determinado solo para el inventario de la empresa.	Fisicamente el inventario de la empresa se encuentra junto a materiales de sus mismas características pertenecientes a otras empresas del mismo tipo de negocio.	Medio	Crear una clausula de almacenamiento del inventario dentro del contrato con el operador logístico.	Crear una clausula de almacenamiento del inventario en el contrato con el operador logístico.
Existe diferencia en el registro de la información del movimiento de inventario ya que no es llevado por un sistema central.	El inventario es registrado por tres sistemas diferentes, dos personas diferentes y distintos tiempos, eso provoca que no exista claridad en la conciliación de la información entre la reportada por el OPL, Excel del analista de logística y el sistema contable al cierre de cada mes.	Alto	Establecer en la política de inventario el uso de un único sistema para controlar el inventario.	Dentro de la política de los inventarios se debe establecer el uso de un solo sistema para controlar el inventario, de igual manera la información debe ser ingresada al sistema de la compañía por una misma persona y en los mismos tiempos en los que ocurren los movimientos.

Riesgo	Descripción del Riesgo	Calificación del Riesgo	Título de Control	Descripción de Control
El manejo, control y gestión del inventario no es llevado por personal de la empresa.	Los movimientos de inventario son solicitados por personal de la compañía únicamente por correo electrónico, el personal del operador logístico es el encargado de recibir, almacenar y consumir el inventario, la falta de presencia de personal de la compañía en las bodegas pueden desencadenar en un fraude ya que el OPL tiene mucho poder en la manipulación de información.	Alto	Contratar a un Bodeguero.	Contratar personal de la empresa bajo la figura de Bodeguero, de ubicación permanente en las oficinas del OPL para que este supervisando los movimientos de los inventarios e ingrese la información dentro del sistema de OPL y sistema de la compañía.
Diferencias entre las cantidades de inventario en manos del operador logístico y el sistema de la compañía sin justificación y responsables.	Las solicitudes de movimiento de inventario se realizan mediante correo electrónico por parte de personal de la compañía de televisión pagada, no existen formatos de solicitud de movimiento de inventario o aprobaciones para cualquier acción que se realice en el inventario es por esa razón que al conciliar la información no existen responsables en los movimientos realizados en las bodegas.	Alto	Crear formatos pre numerados, con aprobaciones para los distintos movimientos que se necesiten hacer en el inventario.	Dentro del procedimiento de inventarios se debe implementar el uso de formatos de pedidos de uso del material con firmas de solicitantes, aprobador y persona que realice el movimiento de inventario.
La información del sistema contable no refleja la ubicación física real del inventario.	Los inventarios se encuentran divididos físicamente en dos almacenes en distintas ciudades Quito y Guayaquil, de esta manera se encuentra en el sistema del OPL y el Excel del analista de logística, pero dentro del sistema contable de la compañía se encuentra dentro de un solo almacén Quito, tener de esta manera el inventario provoca retrasos en las conciliaciones y no se puede identificar de manera correcta las compras, consumos y despachos por ciudad.	Alto	Dividir los almacenes por ciudad en el sistema contable.	Crear el almacén de la ciudad de Guayaquil en el sistema contable y realizar la asignación correcta de cantidades y costos, según la información que realmente se encuentra físicamente.

Riesgo	Descripción del Riesgo	Calificación del Riesgo	Título de Control	Descripción de Control
No existe contrato con el operador logístico.	Actualmente no existe un contrato con el operador logístico lo cual pone en riesgo el giro de negocio de la compañía exponiendo sus proveedores, su producción y sus clientes ya que todo este proceso es conocido a detalle por el operador logístico.	Alto	Firmar contrato con el operador logístico.	Firmar un contrato con el operador logístico y uno de los puntos mas importantes es acordar la confidencialidad de la información.
No existen contratos con los proveedores de materiales.	Al no existir contrato con los proveedores produce que los costos de material varíen mensualmente, las cantidades solicitadas no llegan en las fechas acordadas y la calidad del producto final se ve afectada por la diferencia de materiales comprados a distintos proveedores.	Alto	Firmar contrato con los proveedores de materiales.	Buscar alianzas estratégicas con los proveedores de material beneficiándose de los precios, formas y fechas de distribución del material y firmar contratos que beneficiaran a la empresa.
Las compras de inventario no son planificadas.	Las compras de lo materiales necesarios para la producción del kit se realizan cuando el material ya no tiene stock.	Medio	Establecer el punto de reorden de cada uno de los materiales.	Establecer el punto de reorden de cada uno de los materiales.
Los ingresos por excedente en materiales equivalen al 15% de las entradas por compras totales.	No existe comunicación de la llegada de mercancías entre el analista de compras y la bodega, el analista de compras realiza la hoja de entrada en base a la orden de compra inicial mas no con la información del conteo que realizo el OPL.	Medio	Realizar una conciliación de información antes de realizar las hojas de entrada.	Incluir en el procedimiento actual de inventario que la realizacion de las hojas de entrada deben ser basadas en la información contada por el OPL y la reportada por el proveedor, de existir un excedente el proveedor debe facturar su excedente para poder ingresarlo al sistema contable, caso contrariode existir un faltante el prveedor debe completar la entrega de la mercaderia.

Riesgo	Descripción del Riesgo	Calificación del Riesgo	Título de Control	Descripción de Control
El desperdicio de los materiales durante la producción son aproximadamente el 30% de la producción total.	Los desperdicios reportados mensualmente equivalen al 30% de la producción total mensual, actualmente no existen multas para el operador logístico si comete errores en la producción y esto produce un desperdicio de materiales.	Alto	Crear una clausula en la política de inventarios y el contrato con el OPL acerca de los desperdicios en producción.	Crear una clausula en la política de inventarios y el contrato con el OPL acerca de los desperdicios en producción solo para materiales de papelería y en porcentajes establecidos, de existir otro tipo de desperdicio en materiales que no sean de papelería el OPL debe asumir este costo.
Traslados entre ciudades duplicados.	Los stocks disponibles para producir en el OPL y el Kardex Excel del analista de logística son diferentes en cantidades, ocasionando problemas para la producción planificada por ciudad.	Medio	Crear formatos pre numerados, con aprobaciones para los distintos movimientos que se necesiten hacer en el inventario.	Dentro del procedimiento de inventaros se debe implementar el uso de formatos de pedidos de uso del material con firmas de solicitantes, aprobador y persona que realice el movimiento de inventario.
Transferencias entre materiales duplicados.	La duplicidad de transferencias en materiales provoca que en el sistema del OPL un material tenga menor o mayor stock que el que se encuentra en el Kardex Excel del analista de logística.	Medio	Crear formatos pre numerados, con aprobaciones para los distintos movimientos que se necesiten hacer en el inventario.	Dentro del procedimiento de inventaros se debe implementar el uso de formatos de pedidos de uso del material con firmas de solicitantes, aprobador y persona que realice el movimiento de inventario.
Movimientos de traslado a ciudades y de transferencias entre materiales no se registra en el sistema contable.	Los movimientos de inventario que realmente están pasando no se están reflejando en el sistema contable y eso provoca una inconsistencia de información al momento de conciliación.	Medio	Se creara una política en la que se deba registrar cada movimiento del inventario cuando este ocurra.	Se creara una política en la que se deba registrar cada movimiento del inventario cuando este ocurra en el sistema de la compañía ya que este será el sistema central.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

Para cada uno de los riesgos encontrados se establecieron controles.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El inventario forma parte fundamental para las empresas pues constituye el rubro más importante del activo corriente y que genera el rubro del costo de ventas, estos son bienes tangibles que se tienen para la venta, o como es el caso de la empresa de análisis el inventario es la materia prima que será consumida en la producción de bienes para luego ser vendidos.

El levantamiento del proceso realizado permitió ver que una empresa sin control interno de sus inventarios corre con varios riesgos como riesgo de liquidez, riesgo de operación y riesgo de auditoria, entre otros.

En el modelo propuesto para evitar los riesgos, fraudes y lograr ordenar y controlar el inventario, a través de la optimización de los recursos humanos, tangibles e intangibles que tiene la compañía, se pretende aplicar controles a estos riesgos con la implementación de estrategias, creación de políticas para las distintas etapas del inventario, creación de varios formatos que ayuden a la mejora de los procedimientos actualmente existentes desde su compra hasta su despacho.

### 3.3 OBJETIVO

El siguiente modelo tiene como objetivo controlar el inventario, prevenir fraudes de los materiales del inventario, disminuir los costos de ajuste que actualmente existen y las pérdidas en los estados de resultados para la compañía.



### 3.4 ESTRATEGIAS

Luego de conocer los riesgos que actualmente existen y basados en los controles propuestos las estrategias para el modelo de control de inventario son las siguientes:

- Creación de política de inventario; para cada uno de sus etapas, de esta manera el personal de la compañía tendrá material de apoyo para un correcto control del inventario.
- Mejorar los procedimientos de inventario; que existen actualmente para de esta manera facilitar la coordinación de actividades en la gestión del inventario.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores; en cuanto a tiempos de entrega, manera de despachar la mercancía, precios y calidad de los materiales necesarios para la producción del kit prepago.
- Establecer un contrato con el proveedor logístico; encargado de la recepción, almacenamiento, producción y despacho de los kits prepago, este proveedor actualmente tiene gran poder sobre los inventarios de la empresa.
- Creación de formatos con autorizaciones y firmas de responsabilidad para de esta manera los materiales solo sean movidos con autorización de personal de la empresa.
- Optimizar los recursos intangibles de la compañía.

- Acoplar los sistemas a lo que realmente está pasando con los materiales de la compañía físicamente.
- Dentro del organigrama actual de la compañía crear la función de analista de Bodega e Inventarios con las siguientes características:

**Tabla No. 9: Descripción del cargo de Analista de Bodega e inventario**

<b>CARGO</b>
Analista de Bodega e Inventarios
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación del inventario entregado bajo custodia y administración, llevando el control de los materiales, equipos y herramientas que se tienen en bodega.
Mantener los registros de ingreso, trasposos y salida de inventario que se realizan en la bodega en el sistema de la compañía.
Controlar y coordinar los ingresos, trasposos y salidas de inventario mediante el requisito de los formatos respectivos.
Coordinar, supervisar y controlar las operaciones de la Bodega de almacenaje y producción.
Controlar, reportar y mejorar el proceso de toma de inventarios diario, semanal y mensual; a fin de realizar un análisis y justificación de inventarios
Asegurar el cumplimiento del despacho total según las solicitudes de pedido ingresadas en el sistema.
Implementar los mecanismos necesarios que permitan mantener actualizado el inventario
<b>REQUISITOS</b>
Experiencia mínima de 1 año en el cargo de Analista de Bodega e Inventarios.
Experiencia en manejo y administración de bodegas.
Título de tercer nivel en: Ingeniería Industrial, Ingeniería de Producción, Ingeniería Comercial (Productividad) o afines.
Conocimiento contable en manejo de bodegas e inventarios.
Conocimiento y manejo de Excel nivel avanzado.
Conocimiento y manejo de SAP o ERPs similares

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

### 3.5 POLÍTICA DE INVENTARIOS

#### 3.5.1 Objetivo

Establecer lineamientos para el correcto control y oportuna compra, almacenamiento, uso y despacho de los inventarios.

#### 3.5.2 Alcance

Esta política es aplicable para el operador Logístico encargado del almacenamiento de la mercadería, área de Compras, área de Logística y Contabilidad, quienes intervienen en la manipulación del inventario en la empresa de televisión satelital.

#### 3.5.3 Definiciones

**Operador Logístico:** Empresa que brinda servicios de bodegaje, producción y manejo operativo de materiales.

**Forecast:** Rampa o proyección variable que debe calcular el departamento de ventas fijada en un pronóstico.

**Requisitante:** Persona encargada de generar solicitudes de pedido en SAP en función de los requerimientos del área.

**Solicitante:** Persona que requiere el bien.

**SAP:** Sistema de aplicaciones y producto, software empresarial contable.

**OC:** Orden de compra, documento generado en SAP creado por el departamento de compras, se aprueba según el monto de la política y tiene validez de un convenio formal con el proveedor, el documento avala y respalda de la compra del bien.

**Solicitud de pedido:** Documento generado en SAP por el requisitante para solicitar la compra de un bien.

**Solicitud de producción:** Documento generado en SAP por el analista de bodega e inventario para solicitar la producción del kit prepago.

### **3.5.4 Funciones y responsabilidades**

Es responsabilidad del Gerente Cadena Abastecimiento la implementación, difusión y control de la siguiente política y actualizar su cambio en cuanto el giro del negocio así lo exija.

Es responsabilidad de Presidencia Ejecutiva, Dirección Financiera y de Operaciones la revisión y aprobación de la presente política.

Es responsabilidad del área de Logística el cumplimiento y su correcta aplicación.

Es responsabilidad del área de Contabilidad analizar y controlar los movimientos que realice el departamento de Logística y analizar su afectación contable en los estados de resultados de la compañía.

### **3.5.5 Descripción**

#### **3.5.5.1 Aspectos Generales**

- El analista de bodega e inventarios es el único autorizado en ingresar información de inventarios en el sistema contable SAP.
- Es obligación de los aprobadores para solicitudes de pedido de compra o producción, órdenes de compra u órdenes de producción revisar lo ingresado en el sistema SAP por los analistas.
- La toma física de inventario se la realizara tomando el stock que se encuentra disponible en el sistema contable SAP y posteriormente se verificara con las existencias físicas.
- Debe existir un inventario de seguridad de 4000 kits prepago producidos, en HD 2000 Kits y SD 2000 kits.
- En las bodegas del operador logístico debe existir un inventario de seguridad para los materiales que componen el kit prepago HD y

SD el disponible debe ser para la producción de 1500 unidades de cada tipo de kit.

- Los inventarios solo se manejaran en el sistema contable de la compañía SAP.
- El punto de reorden de los inventarios será cuando los materiales que componen un kit prepago HD y SD sean disponibles para producir 10000 kits de cada uno.
- El analista de bodega e inventarios debe tener espacio físico en las bodegas del operador logístico, para que esté presente en los movimientos del inventario.
- El operador logístico debe cumplir con las cláusulas del contrato acerca de:
  - a) Debe existir un espacio físico determinado solo para el inventario de la empresa, que no se mezcle con el de otras empresas del mismo giro de negocio.
  - b) Los faltantes de inventario deben ser asumidos por el operador logístico al costo de su ingreso.
  - c) Debe existir completa confidencialidad acerca de los materiales usados durante la producción del kit y del modo de producir el kit prepago.

- Se considera material a los utilizados para la producción del Kit prepago HD y Kit prepago SD, en caso de necesitar un nuevo material se solicitara al analista contable la creación del material en SAP a través de su formato y se abrirá un nuevo Kardex en el sistema.
- El 28 de cada mes el analista de bodega e inventarios enviará al Analista Contable el saldo final de cierre en bodega con todos los movimientos del mes, en el formato de cierre de inventarios.
- El analista de bodega e inventarios realizará la toma física de inventario de manera mensual para análisis de KPI's con el informe de toma física y el formato de toma física.
- Las tomas físicas de control de inventario se realizaran de manera trimestral con la presencia de Jefe de logística, el contador general y analista contable encargado de los inventarios.
- La toma física de control de los inventarios debe ser soportada con el acta de inventario, formato de toma física y sus documentos soportes deben ser archivados.
- De existir la necesidad de realizar un ajuste de materiales debe utilizarse el formato ajuste, y el costo será asumido por el operador logístico.

- Los formatos de ajuste, recepción de mercadería, solicitud de producción, solicitud de despacho, devolución de despacho, traspaso o transferencia e informe de toma física que se incluyen en esta política serán prenumerados, con el fin de tener mayor control para este tipo de movimientos.
- Los formatos prenumerados serán entregados al analista contable para que sean archivados y controlados en SAP.

#### 3.5.5.2 Etapa de compra

- El momento de existir el punto de reorden el Analista de Bodega e inventarios debe ingresar la solicitud de pedido de compra de los materiales locales e internacionales en el sistema SAP.
- Debe existir un único analista de logística quien sea el requisitante de los materiales en SAP.
- Las solicitudes de pedido de inventario se deben ingresar dentro de los cinco primeros días de cada mes.
- Las compras de los materiales serán aprobadas por los gerentes y directores según el Forecast que se tenga aprobado para el área de Logística en el año.



- Materiales como antena, Lnb y decodificadores deben tener proveedores específicos y tener contrato, para garantizar la calidad del producto final.
- Los materiales que se compran por importaciones deben estar bajo contrato marco esto evita que se realicen cotizaciones por el analista de comercio exterior.
- Las órdenes de compra internacionales son realizadas por el analista de comercio exterior.
- La compra de los materiales locales, debe contar con un mínimo de dos cotizaciones y procurar la firma de contratos para garantizar la calidad del producto final.
- La cotización de materiales debe ser aprobada por el Jefe de compras y Gerente de Cadena de Abastecimiento en el formato de cotizaciones.
- Debe existir un único analista de compras encargado de la creación de OC destinadas para materiales locales.
- Existen dos estrategias de liberación en las compras locales e internacionales de los inventarios en el sistema SAP:

- a) Estrategia de liberación para la solicitud de pedido / requisición de compra.
- b) Estrategia de liberación de compra.

Las estrategias se registrarán según al siguiente Matriz de aprobación que se encuentra establecida en el sistema contable:

**Tabla No. 10: Matriz de aprobación para Solicitud de pedido en SAP**

APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE PEDIDO/ REQUISICIONES DE COMPRA				
TIPO	RANGO		NIVEL DE APROBACION	AUTORIZADOS A LIBERAR
	DESDE	HASTA		
Material / Activo Fijo / Servicio	0.01	3000	Primer Nivel de Aprobación	Director de Área solicitante/ Gerente Planeación Financiera.
Material / Activo Fijo / Servicio	3000	7000	Primer Nivel de Aprobación	Director de Área solicitante/ Gerente Planeación Financiera.
Material / Activo Fijo / Servicio			Segundo Nivel de Aprobación	Director Financiero/ Director Operaciones.
Material / Activo Fijo / Servicio	>7000		Primer Nivel de Aprobación	Director de Área solicitante/ Gerente Planeación Financiera.
Material / Activo Fijo / Servicio			Segundo Nivel de Aprobación	Director Financiero/ Director Operaciones.
Material / Activo Fijo / Servicio			Tercer Nivel de Aprobación	Presidencia Ejecutiva

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

**Tabla No. 11: Matriz de aprobación para Orden de compra en SAP**

APROBACIÓN DE ORDEN DE COMPRA				
TIPO	RANGO		NIVEL DE APROBACION	AUTORIZADOS A LIBERAR
	DESDE	HASTA		
Material / Activo Fijo / Servicio	0.01	3000	Primer Nivel de Aprobación	Director de Área solicitante/ Jefe de Área
Material / Activo Fijo / Servicio	3000	7000	Primer Nivel de Aprobación	Director de Área solicitante/ Jefe de Área
Material / Activo Fijo / Servicio			Segundo Nivel de Aprobación	Director Financiero
Material / Activo Fijo / Servicio	>7000		Primer Nivel de aprobación	Director de Área solicitante/ Jefe de Área
Material / Activo Fijo / Servicio			Segundo Nivel de aprobación	Director Financiero
Material / Activo Fijo / Servicio			Tercer Nivel de aprobación	Presidencia Ejecutiva

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

### 3.5.5.3 Etapa de almacenaje

- Los materiales deben ser entregados en las bodegas del operador logístico.
- La recepción de los inventarios será en horarios de lunes a viernes desde las 10:00 am a 16:00pm en las bodegas del operador logístico.
- Los productos son recibidos por el analista de bodega e inventarios en conjunto con el personal del operador logístico.

- Durante la recepción de materiales el analista de logística llenara el formato de recepción de mercadería, que posteriormente entregara al operador logístico para que proceda con el ingreso en su sistema.
- Los materiales serán recibidos únicamente con soportes como guía de remisión y orden de compra.
- Todos los materiales que ingresen en bodega serán contados con el fin de que la información de la guía de remisión y orden de compra sean por las mismas cantidades.
- Si durante el conteo de recepción de la compra local se identifican faltantes de material la mercadería no será receptada.
- Si durante el conteo de recepción de la compra local se identifican sobrantes se recibirá la mercadería, pero solo por la cantidad de la orden de compra y se notificara al proveedor que se le devuelve el sobrante.
- Si durante el conteo de recepción de la compra internacional se identifican faltantes de material se solicitara al proveedor el envío del material.
- Si durante el conteo de recepción de la compra internacional se identifican sobrantes se recibirá la mercadería, pero solo por la

cantidad de la orden de compra y se notificara al proveedor que se le emitirá una nueva orden de compra por las cantidades sobrantes.

- El analista de bodega e inventarios hará la hoja de entrada en el sistema de los materiales contados durante la recepción de compra, así se ingresara al Kardex de la compañía.
- El analista de bodega debe enviar la hoja de entrada de compra realizada al analista de compras mediante correo electrónico, y es obligación del analista de compras enviarlo al proveedor.
- El analista de compras debe enviar la hoja de entrada de compra internacional al analista de comercio exterior mediante correo electrónico, y es obligación del analista de comercio exterior adjuntar la hoja de entrada a la factura y orden de compra y entregar al analista contable.
- Toda factura emitida por los proveedores debe cumplir con los requisitos de ley establecidos.
- Toda factura debe tener impreso el número de OC y adjunto la hoja de entrada de los inventarios generado en SAP, excepto aquellas relacionadas a compras internacionales y compras por excepción.
- Las facturas de compra local deberán ser entregadas por el proveedor con el encargado del turno de caja.

- Las facturas serán ingresadas en el sistema por el analista contable y posteriormente pagadas al proveedor por el analista de tesorería.
- El inventario se debe almacenar ordenadamente en una ubicación específica dentro de las bodegas del operador logístico y evitar mezclarse con inventario de otras compañías.

#### 3.5.5.4 Etapa de producción

- La solicitud de producción debe ser enviada por el analista de ventas al analista de bodega e inventarios, bajo el formato de solicitud de producción.
- La solicitud de producción debe ser ingresada en el sistema por el analista de bodega e inventarios.
- La orden de producción deberá ser ingresada por el analista de compras.
- Existen dos estrategias de liberación para la producción de los inventarios en el sistema SAP:
  - a) Estrategia de liberación para la solicitud de producción.
  - b) Estrategia de liberación de orden de producción.

Las estrategias se registrarán según al siguiente Matriz de aprobación que se encuentra establecida en el sistema contable:

**Tabla No. 12: Matriz de aprobación para Solicitud de producción en SAP**

APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE PRODUCCIÓN				
TIPO	RANGO		NIVEL DE APROBACION	AUTORIZADOS A LIBERAR
	DESDE	HASTA		
KIT SD/ KIT HD	0,01	35.000,0	Primer Nivel de Aprobación	Director de Operaciones/ Director Financiero.
KIT SD/ KIT HD	>35.000,0		Primer Nivel de Aprobación	Director de Operaciones/ Director Financiero.
KIT SD/ KIT HD			Segundo Nivel de Aprobación	Presidencia Ejecutiva

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

**Tabla No. 13: Matriz de aprobación para Orden de producción en SAP**

APROBACIÓN DE ORDEN DE PRODUCCIÓN				
TIPO	RANGO		NIVEL DE APROBACION	AUTORIZADOS A LIBERAR
	DESDE	HASTA		
Material / Activo Fijo / Servicio	0,01	45.000,0	Primer Nivel de Aprobación	Director de Operaciones/ Director Financiero.
Material / Activo Fijo / Servicio	>45.000,0		Primer Nivel de Aprobación	Director de Operaciones/ Director Financiero.
Material / Activo Fijo / Servicio			Segundo Nivel de Aprobación	Presidencia Ejecutiva

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

- Los materiales que consten en la orden de producción deben ser movilizados en su totalidad hacia la bodega de producción en el operador logístico, la salida debe ser ingresada en el formato de trasposos y transferencias.

- En el caso de existir transferencias entre bodegas de ciudades, el analista de bodega e inventarios debe hacer uso del formato de trasposos y transferencias.
- Las transferencias entre bodegas de ciudad deben ser registradas por el analista de bodega e inventarios en el sistema SAP.
- De existir desperdicios durante la producción del kit prepago HD o SD este debe ser máximo el 10% del material utilizado en la orden de producción total y solo de los siguientes materiales:

**Tabla No. 14: Lista de Materiales permitidos para desperdicio**

CODIGO	NOMBRE DE MATERIAL
1180	Manual de instalación SD
1070	Tríptico términos y condiciones
1190	Flyer Garantía SD
1100	Perno con taco
1140	Agarraderas

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

En el caso de existir desperdicio en otro tipo de material que no conste en el listado y que no pueda ser justificado por el analista de bodega e inventarios, el costo de pérdida debe ser asumido por el operador logístico.

- Los desperdicios deben ser llenados en el formato de ajuste por el analista de bodega e inventarios según la información del operador logístico.



- Los desperdicios durante la producción deben ser reportados por el analista de bodega e inventarios al analista de contabilidad, para su respectivo análisis y registro.
- Todos los registros del inventario, también deben ser registrados en el sistema del operador logístico.
- La hoja de entrada de producción debe ser realizada por el analista de bodega e inventarios en el sistema SAP.

#### 3.5.5.5 Etapa de Despacho

- El analista de ventas debe ingresar los pedidos de venta en SAP con número de cliente, cantidad, número de material y ciudad a la que se debe despachar.
- El analista de bodega e inventarios debe descargar del inventario el pedido en el sistema SAP.
- El analista de bodega e inventario debe llenar el formato de despachos.
- El operador logístico debe despachar los inventarios únicamente con el formato de despacho entregado por el analista de bodega e inventario.

- En caso de existir devoluciones se debe llenar el formato de devolución de kits.
- Las devoluciones deben ser reportadas a los analistas de venta y analista contable.
- Es responsabilidad del analista contable hacer el registro de la devolución en el sistema SAP.

#### 3.5.5.6 Anexos

- Formato de creación de material.
- Formato de cotizaciones.
- Formato de ajuste para desperdicios o ajustes de inventario. (prenumerado)
- Informe de toma física de inventarios. (prenumerado)
- Formato de toma física.
- Acta de toma física anual de inventarios.
- Formato de recepción de mercadería.(prenumerado)
- Formato de solicitud de producción. (prenumerado)
- Formato de cierre de inventarios.
- Formato de transferencia o traspaso (entre almacenes y entre ciudades). (prenumerado)
- Formato de devolución en despacho de kit. (prenumerado)
- Formato de despacho. (prenumerado)

## 3.6 PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

### 3.6.1 Objetivo

Garantizar que el proceso de los inventarios en todas sus etapas se ejecute de acuerdo a la política de los inventarios y los controles establecidos en la empresa, permitiendo mejorar los tiempos de respuesta.

### 3.6.2 Alcance

Este procedimiento aplica a las compras locales e internacionales, almacenaje, uso y despacho de los inventarios de la empresa.

### 3.6.3 Definiciones

**Operador Logístico:** Empresa que brinda servicios de bodegaje, producción y manejo operativo de materiales.

**Forecast:** Rampa o proyección variable que debe calcular el departamento de ventas fijada en un pronóstico.

**Requisitante:** Persona encargada de generar solicitudes de pedido en SAP en función de los requerimientos del área.

**Solicitante:** Persona que requiere el bien.

**SAP:** Sistema de aplicaciones y producto, software empresarial contable.

**OC:** Orden de compra, documento generado en SAP creado por el departamento de compras, se aprueba según el monto de la política y tiene validez de un convenio formal con el proveedor, el documento avala y respalda de la compra del bien.

**Solicitud de pedido:** Documento generado en SAP por el requisitante para solicitar la compra de un bien.

**Solicitud de producción:** Documento generado en SAP por el analista de bodega e inventario para solicitar la producción del kit prepago.

**Solicitud de pedido de despacho:** Documento generado en SAP por el analista de ventas para solicitar el despacho del kit prepago.

#### **3.6.4 Funciones y responsabilidades**

Es responsabilidad del Gerente Cadena Abastecimiento la implementación, difusión y control del siguiente procedimiento y actualizar su cambio en cuanto el giro del negocio así lo exija.

Es responsabilidad de Presidencia Ejecutiva, Dirección Financiera y de Operaciones la revisión y aprobación del presente procedimiento.

Es responsabilidad del área de Logística el cumplimiento y correcta aplicación del procedimiento.

### **3.6.5 Descripción**

#### **3.6.5.1 Etapa de Compra Local y Almacenaje**

1. El analista de bodega e inventario al surgir la necesidad derivada de la operación logística y el punto de reorden establecido en la política, genera la solicitud de pedido en SAP con las cantidades y numero de material que se solicitan.
2. Los gerentes y directores realizan la revisión del presupuesto.
3. Aprobación de la solicitud de pedido según las estrategias de liberación SAP.
4. El analista de compras debe realizar cotizaciones de la solicitud de pedido e ingresarlas en el formato de cotizaciones.
5. Aprobación de las cotizaciones.
6. El analista de compras debe crear la orden de compra en el sistema SAP con la información de la solicitud de pedido y el proveedor aprobado.

7. Los gerentes y directores deben revisar de la orden de compra antes de la aprobación.
8. Aprobación de la orden de compra según la estrategia de liberación en SAP.
9. El analista de compras envía la orden de compra al proveedor.
10. El proveedor asignado entrega los materiales de acuerdo a las especificaciones de la orden de compra.
11. Los bienes son recibidos por el analista de bodega e inventarios y por personal del operador logístico en el que se realiza el conteo de los materiales y se llena el formato de recepción de mercadería.
  - Si existe faltante de material según la orden de compra la mercadería no será recibida.
  - Si existe sobrante de material se recibirá el material según la orden de compra y se devolverá al proveedor el sobrante.
12. El analista de bodega e inventario realiza la hoja de entrada en el sistema SAP y el operador logístico registra el ingreso de mercadería con el formato de recepción de mercadería.
13. El analista de bodega e inventario envía la hoja de entrada al analista de compras.

14. El analista de compras envía la hoja de entrada al proveedor.
15. El proveedor emite la factura, en la cual deberá indicar claramente el número de orden de compra y adjuntar la hoja de entrada. La factura y documentación soporte debe entregarse en la caja de la empresa.
16. El cajero recibe la factura y revisar lo siguiente:
  - La factura debe indicar el número de orden de compra a la que corresponde.
  - Debe estar adjunto la hoja de entrada.
  - Verificar validez de la factura como autorizaciones del SRI, fecha de vigencia y fecha de emisión.

En caso de no cumplir los requisitos se devolverá la factura al proveedor.

17. El cajero envía la factura al analista contable encargado de cuentas por pagar.
18. El analista contable de cuentas por pagar ingresa la factura en SAP.

19. El analista contable envía los contables al analista de tesorería.

20. El analista de tesorería procesa el pago de la factura.

#### 3.6.5.2 Etapa de compras internacionales y Almacenaje

1. El analista de bodega e inventario al surgir la necesidad derivada de la operación logística y el punto de reorden establecido en la política, genera la solicitud de pedido en SAP con las cantidades y numero de material que se solicitan.

2. Revisión del presupuesto por parte de los aprobadores.

3. Aprobación de la solicitud de pedido según las estrategias de liberación SAP.

4. El analista de comercio exterior negocia la importación de los materiales.

5. El analista de comercio exterior debe crear la orden de compra en el sistema SAP con la información de la SP y el proveedor con el que se tiene realizado el contrato.

6. Revisión de la Orden de compra.



7. Aprobación de la orden de compra según la estrategia de liberación en SAP.
8. El analista de comercio exterior por medio de SAP convierte la orden de compra en un archivo PDF y la envía al proveedor.
9. El proveedor envía los documentos de importación al analista de comercio exterior.
10. El analista de comercio exterior revisa que la documentación de importación este correcta, de no ser así notifica su desacuerdo al proveedor.
11. Si la documentación esta correcta el proveedor procede con el envío de la mercadería.
12. El analista de comercio exterior tramita la nacionalización de la mercadería.
13. Los materiales son recibidos por el analista de bodega e inventarios y por personal del operador logístico en el que se realiza el conteo de los materiales y se llena el formato de recepción de mercadería.

14. Se notifica al proveedor la recepción de la mercadería y en caso de existir faltante o sobrante de material se negocia con el proveedor lo siguiente:
- Si existe faltante de material según la orden de compra la mercadería será recibida y se solicita al proveedor emita una nota de crédito.
  - Si existe sobrante de material se recibirá el material según la orden de compra y se emite una SP y OC por las cantidades sobrantes.
15. El analista de bodega e inventario realiza la hoja de entrada en el sistema SAP por la cantidad contada y que conste en la orden de compra, el operador logístico registra el ingreso de mercadería con el formato de recepción de mercadería.
16. El analista de bodega e inventario envía la hoja de entrada al analista de comercio exterior.
17. El analista de comercio exterior elabora una pre-liquidación, adjunta la documentación soporte correspondiente a la importación como factura del proveedor, orden de compra, hoja de entrada, facturas de costos de importación los revisa y envía al analista contable de cuentas por pagar.

18. El analista contable de cuentas por pagar ingresa las facturas en SAP y liquida la importación.
19. El analista contable envía los contables al analista de tesorería para que realice el pago.
20. El analista de tesorería procesa el pago de la factura.

#### 3.6.5.3 Etapa de Producción

1. El analista de ventas realiza la solicitud de producción del mes dentro del formato establecido y la envía al analista de bodega e inventario.
2. El analista de bodega e inventario recibe el formato de solicitud de pedido y crea la solicitud de producción en el sistema SAP.
3. Revisión de la solicitud de producción.
4. Aprobación de la solicitud de producción según la matriz de aprobaciones existente en SAP.
5. El analista de Logística crea la orden de producción en el sistema SAP.

6. Revisión de la orden de producción.
7. Aprobación de la orden de producción según la matriz de aprobación que se encuentra en el sistema SAP.
8. El analista de bodega e inventario hace el traslado de los materiales de los almacenes de la empresa al almacén del operador logístico en el sistema SAP.
9. El analista de bodega e inventario pide el traslado de los materiales de la bodega de almacenaje hacia la bodega de producción a través del formato de traspasos y transferencias.
10. El analista de bodega e inventario envía la orden de producción al operador logístico con la información de tipo de kit, cantidad y fecha en la que solicita el pedido.
11. El operador logístico inicia con la producción según solicitud, mientras el analista de bodega e inventario supervisa la producción.
12. El operador logístico reporta la producción al analista de bodega e inventario en conjunto con el documento de orden de compra con las firmas que indican la finalización de producción, si durante la

producción se dan desperdicios de material el analista de bodega debe llenar el formato de ajuste y enviarlo a contabilidad.

13. El analista de bodega e inventario realiza la hoja de entrada de la producción y de esta manera ingresa el material al Kardex.

14. Reportar el desperdicio al analista contable.

15. Realizar la baja del desperdicio.

16. Los kits prepago producidos son almacenados en las bodegas del operador logístico, hasta su despacho.

#### 3.6.5.4 Etapa de despacho

1. El analista de ventas crea la solicitud de pedido de despacho en el sistema SAP.

2. El analista de bodega e inventario debe revisar diariamente las solicitudes de pedido en el sistema SAP, y dar la baja de los materiales en los kárdex respectivos y llenar el formato de despacho.

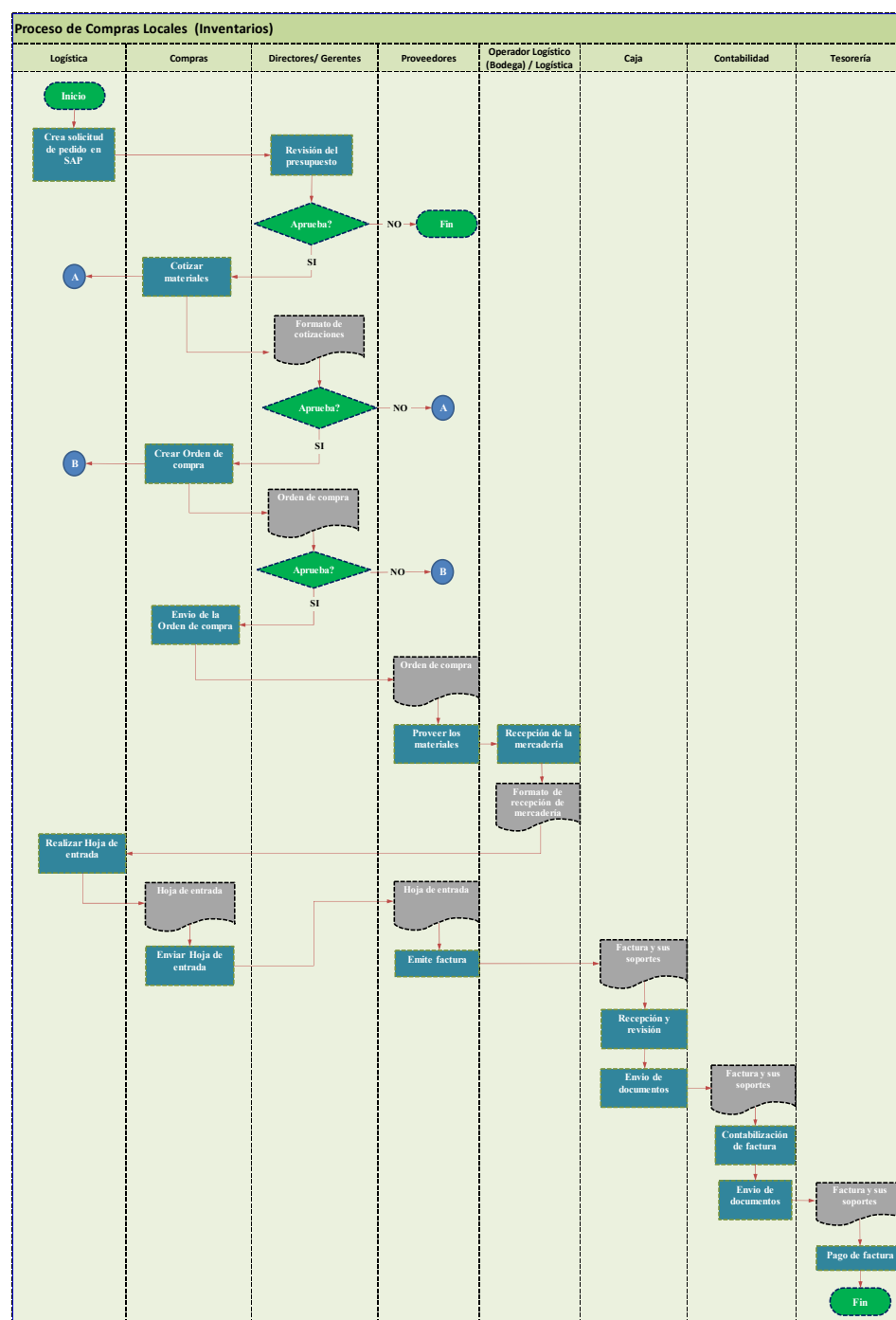
3. El analista de bodega e inventarios entrega la solicitud de despacho con el formato del despacho al operador logístico.

4. El analista de bodega e inventarios confirma el despacho al analista de ventas.
5. El analista de ventas solicita al analista de facturación realice la factura según la solicitud de despacho ingresada inicialmente
6. El operador logístico procede con el despacho de los inventarios.

### 3.6.6 Diagramas de Flujo

#### 3.6.6.1 Etapa de compra local y almacenaje

**Figura No. 10: Procedimiento de compras locales y almacenaje**

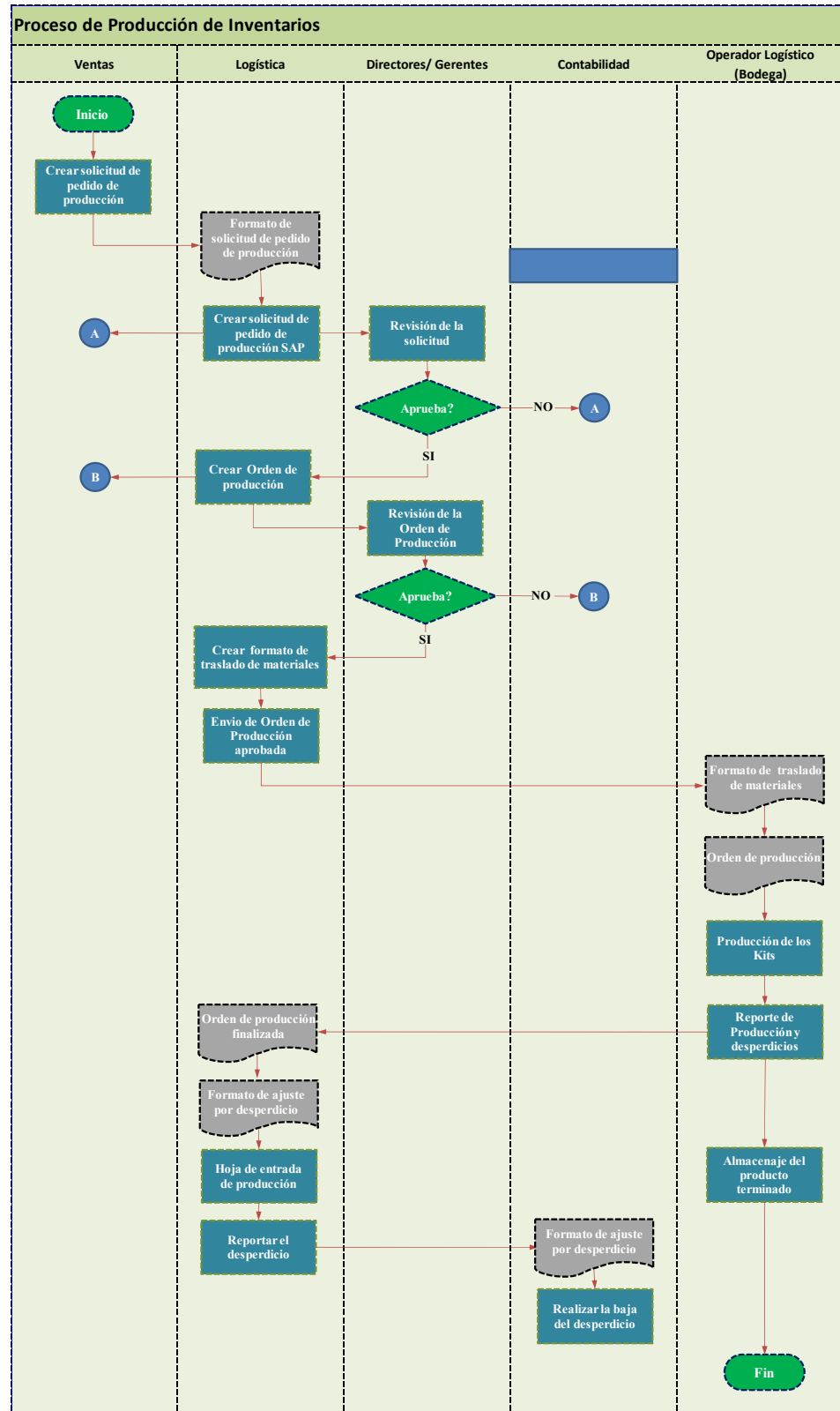


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

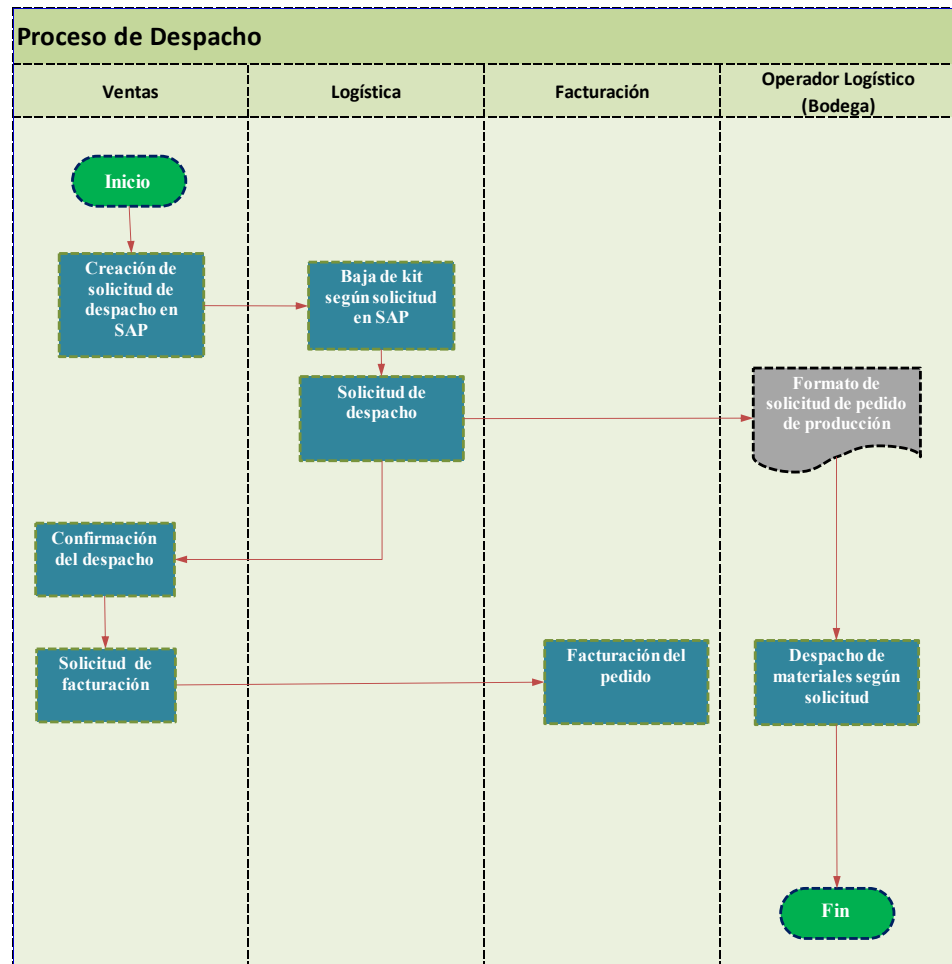


## 3.6.6.3 Etapa de producción

**Figura No. 12: Procedimiento de producción de inventario**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

## 3.6.6.4 Etapa de despacho

**Figura No. 13: Procedimiento de Despacho de inventario****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Belén Moyano.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

A continuación se describen las conclusiones a las que se pudo llegar gracias al desarrollo de este trabajo:

- La presencia de la televisión pagada según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones creció sosteniblemente del 5.8% en el año 2013 al 20.64% en el año 2014 lo que indica que cada vez más ecuatorianos están accediendo a este servicio mejorando así la participación de este tipo de empresas en el mercado ecuatoriano.
- La correcta gestión de compras e inventarios permite crear una cadena de actividades que ayudan a la organización en la consecución de sus objetivos, de esta gestión depende también la participación que la empresa puede llegar a tener en el mercado que desarrolla su actividad.
- El levantamiento del proceso de compras y proceso de inventario permitió identificar que la empresa experimenta varios riesgos que no habían sido identificados, entre los cuales están el riesgo de liquidez, operativo y de auditoría.

- El cumplimiento de las estrategias propuestas en el modelo son parte fundamental del presente trabajo ya que estas ayudaran a la correcta aplicación del modelo.
- La implementación del modelo propuesto pretende disminuir la exposición a los riesgos y fraudes, ordenando y controlando el inventario con la optimización de los recursos tangibles e intangibles que posee la compañía y mediante la creación de políticas que abarquen todas las etapas del inventario, desde su ingreso a bodega hasta su despacho.
- La aplicación de los formatos propuestos en la política de inventario creada en el modelo de control, ayudara a mejorar la estructura del control interno de inventarios que se mantiene actualmente y en el mediano plazo se podrán mitigar los riesgos identificados en el presente trabajo.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- La empresa logrará tener una utilidad del modelo de control de inventario propuesto si la información que contienen es actualizada permanentemente y si se encuentra correctamente supervisada y monitoreada.
- La empresa debe evaluar periódicamente la política y el procedimiento implementado, estableciendo reuniones en las que se puedan valorar los resultados obtenidos y mejorarlos de ser necesario, la política y el procedimiento deberán tener un plazo fijo para su actualización.

- Es responsabilidad de las gerencias y directorio de las áreas involucradas en la implementación del modelo de control interno, difundir la política y procedimientos propuestos a las demás áreas de la compañía mejorando la comunicación de la empresa.
- La empresa debe designar la función de monitoreo y supervisión de las políticas y procedimientos establecidos al área de control interno de la compañía, para que estos sean los responsables de velar por su cumplimiento y tomar las acciones necesarios en caso de que no se cumplan.
- La implementación del modelo de control interno para el manejo eficiente de los inventarios beneficiara a la empresa en la mejora de un área específica, se debe considerar la importancia y las mejoras que significaron para la empresa y realizar el desarrollo de nuevas políticas y procedimientos para el resto de áreas de la compañía.
- La implementación del modelo ayudo a que áreas como logística, contabilidad y facturación, conozcan a través de las políticas y procedimientos de manera mas detallada sus funciones y responsabilidades, es necesario realizar el mismo proceso para el resto de áreas de la empresa, para mejorar el flujo de información y que la empresa cuente como fortaleza su recurso humano como personal capacitado.
- Dentro de la investigación realizada en el análisis FODA de la empresa se pudo observar que tiene como fortaleza y debilidad su sistema contable SAP que es en

el que se incluye toda la información de la compañía, la empresa debe considerar implementar mejoras en su sistema para automatizar los procedimientos y reportes que actualmente en el modelo se proponen realizarlos de manera manual..

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arcotel. (2015). Recuperado de [http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/5.estadistica\\_tv\\_suscripcion\\_consolidado\\_02feb15.xlsx](http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/5.estadistica_tv_suscripcion_consolidado_02feb15.xlsx)
2. Charles T. & Horngren, G. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Mexico: Pearson Educación.
3. Estupiñan, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria*. Bogota: ECOE Ediciones.
4. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co\\_ti\\_telecomunicaciones.php?id=84634.00.02](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co_ti_telecomunicaciones.php?id=84634.00.02)
5. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR\\_%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR_%202011-2012_rev.pdf)
6. González, J. (2002). *Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME. Una aplicacion practica con: SPFactura Plus, SPTPV Plus Elite 2003*. Coruña- España: Netbiblo, S.I.
7. López, A. (2007). *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XxZWD1GI53UJ:www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php%3Ftype%3D2%26id%3D143+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
8. Muller, M. (2005). *Fundamentos de administracion de inventarios*. Grupo Editorial Norma.
9. Whittington, K. (2004). *Principios de Auditoria*. Mexico: McGraw-Hill.
10. Santos, D. (1995). *Compras e Inventarios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
11. Seguil, C. (2009). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>
12. Solórzano, P. (2007). Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)
13. Superintendencia de Telecomunicaciones. (2012). Recuperado de [http://www.supertel.gob.ec/pdf/sistemas\\_television\\_satelital.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/sistemas_television_satelital.pdf)

14. Superintendencia de Telecomunicaciones. (2013). Recuperado de [http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=12:radiodifusi3n-y-televisi3n&Itemid=90](http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=12:radiodifusi3n-y-televisi3n&Itemid=90)
15. Yescas, H. (2007). Recuperado de <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300>



**ANEXOS**



## ANEXO 2

Ecuador Dirección de Operaciones / Compras								
<b>COMPARATIVO DE PROVEEDORES / COTIZACIONES</b>								
FECHA:			DD/MM/AAAA					
AREA SOLICITANTE:								
Codigo de material	Material	Cantidad	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3	
			V. UNIT	V. TOTAL	V. UNIT	V. TOTAL	V. UNIT	V. TOTAL
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
	SUBTOTAL			\$ -		\$ -		\$ -
	DESCUENTO			\$ -		\$ -		\$ -
	IVA			\$ -		\$ -		\$ -
	VALOR TOTAL DE LA OFERTA			\$ -		\$ -		\$ -
	FORMA DE PAGO							
	CONDICIONES DE VENTA							
	CONDICIONES DE PAGO							
	GARANTÍAS							
	FECHA DE COTIZACIÓN							
	VIGENCIA DE COTIZACIÓN							
	TIEMPO DE ENTREGA							
PROVEEDOR SELECCIONADO:								
JUSTIFICATIVO DE LA SELECCIÓN:								
OBSERVACIONES:								
Elaborado por:			Aprobado por:		Aprobado por:			
ANALISTA DE COMPRAS			JEFE DE COMPRAS		GERENTE DE CADENA DE ABASTECIMIENTO			
Fecha:			Fecha:		Fecha:			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Belén Moyano.

## AJUSTES DE INVENTARIO

## Número de OC afectada

[illegible]**JUSTIFICACIÓN DEL AJUSTE:**

<b>Solicitado por:</b>	NOMBRE	<b>Aprobado por:</b>	NOMBRE	<b>Procesado por:</b>	NOMBRE
<b>NALISTA DE BODEGA E INVENTARIO</b>		<b>JEFE DE LOGISTICA</b>		<b>ANALISTA DE CONTABILIDAD</b>	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

**Elaborado por:** Belén Moyano.

N°	000
----	-----

Fecha:

**Sobrantes**

Código de Material	Descripción	Costo	Existencias Según SAP	Existencias Según Conteo Físico	Diferencia	Justificación
<b>TOTAL</b>						

Código de Material	Descripción	Costo	Existencias Según SAP	Existencias Según Conteo Físico	Diferencia	Justificación
<b>TOTAL</b>						

Nombre:  
CI:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

## ANEXO 5

Ecuador

Departamento Operaciones / Logística

## FORMATO TOMA FISICA INVENTARIOS

## INFORMACIÓN GENERAL

Fecha Toma física:

DD/MM/AAAA

INFORMACION SAP					CONTEO FISICO			
Ciudad	Código de Material	Material	Cantidad	Costo de material	Cantidad	Diferencias	Justificación	

OBSERVACIONES

## AUTORIZACIONES

Realizado por:	NOMBRE	Realizado por:	NOMBRE	Realizado por:	NOMBRE
ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIO		BODEGUERO OPERADOR LOGISTICO		JEFE DE LOGISTICA	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Belén Moyano.

## ANEXO 6

## ACTA DE TOMA FÍSICA ANUAL DE INVENTARIO

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de diciembre del año \_\_\_\_, se procede a realizar el conteo físico de inventario en las bodegas de \_\_\_\_\_ de los materiales del negocio prepago, cuyo trabajo se resume a continuación:

Corte documentario:

INGRESOS	
Documento	Fecha documento

EGRESOS	
Documento	Fecha documento

Para constancia de la toma física realizada se adjunta el formato de toma física y las justificaciones y observaciones a los faltantes y sobrantes que se encuentren, suscribimos la presente acta.

.....  
**ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIO**

Nombre:  
 CI:

.....  
**ANALISTA CONTABLE**

Nombre:  
 CI:

.....  
**JEFE DE LOGISTICA**

Nombre:  
 CI:

.....  
**CONTADOR GENERAL**

Nombre:  
 CI:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

## ANEXO 7

Ecuador		No. <input style="width: 30px;" type="text"/>	
Departamento Operaciones / Logística			
<b>RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ORDEN DE COMPRA (OP):</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 150px; margin-top: 2px;"></div>			
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
Fecha de recepción: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">DD/MM/AAAA</div>		Tipo de Compra <input checked="checked" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
No.	Ciudad	Línea de Negocio	Código Material
	Guayaquil	Prepago	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>
<b>AUTORIZACIONES</b>			
Recibido por:	NOMBRE	Recibido por:	NOMBRE
<b>ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIOS</b>		<b>OPERADOR LOGÍSTICO</b>	
Fecha:		Fecha:	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.



## ANEXO 8

Ecuador Departamento Comercial / Ventas			No. <input style="width: 150px;" type="text"/>																					
<b>SOLICITUD DE PEDIDO DE PRODUCCION</b>																								
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 30%;"> <p>FECHA SOLICITUD: <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>FECHA EN QUE SE REQUIERE: <input style="width: 150px;" type="text"/></p> </div> <div style="width: 60%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #002060; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Código de material</th> <th style="padding: 5px;">Descripción del material</th> <th style="padding: 5px;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> </div> </div>				Código de material	Descripción del material	Cantidad																		
Código de material	Descripción del material	Cantidad																						
Solicitado por:	Autorizado por:	Autorizado por:																						
Nombre <b>ANALISTA DE VENTAS</b>	Nombre <b>JEFE DE VENTAS</b>	Nombre <b>DIRECTOR COMERCIAL</b>																						

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.

## ANEXO 9

Ecuador

Departamento Operaciones / Logística

**FORMATO CIERRE DE INVENTARIOS****INFORMACIÓN GENERAL**

Fecha de cierre:

DD/MM/AAAA

**SALDO FISICO EN BODEGA**

Ciudad	Material	Material	Cantidad

OBSERVACIONES

**AUTORIZACIONES**

Realizado por:

Recibido por:

ANALISTA DE LOGÍSTICA

ANALISTA CONTABLE

Fecha:

Fecha:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

## ANEXO 10

Ecuador

Departamento Operaciones / Logística

No. **FORMATO DE TRASPASOS Y TRANSFERENCIAS****INFORMACIÓN GENERAL**

Fecha de traspaso o transferencia:

 DD/MM/AAAA

Tipo de traslado

Entre almacenes ☐Entre Ciudades ☐

UBICACIÓN FÍSICA		CÓDIGO MATERIAL	DESCRIPCIÓN MATERIAL	CANTIDAD
Origen	Destino			
Quito	Quito			
N/A	N/A			

OBSERVACIONES

**AUTORIZACIONES**

Solicitado por:	Procesado y Despachado por:
ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIOS	OPERADOR LOGISTICO
Fecha:	Fecha:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Belén Moyano.

ANEXO 11

Ecuador

Departamento Comercial / Ventas

No.

FORMATO DE DESPACHO DE KITS PREPAGO

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha de pedido :  

DD /MM /AAAA

No. Pedido SAP	Codigo cliente	Nombre Cliente	Codigo de material	Descripcion de Material	Cantidad	Provincia /Ciudad de despacho	Direccion de entrega	Fecha de Entrega	Hora de entrega

AUTORIZACIONES

Solicitado por:	Aprobado por:	Revisado por:	Procesado y Despachado por:
ANALISTA DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIO	OPERADOR LOGÍSTICO
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Belén Moyano.

## ANEXO 12

Ecuador	No. <input style="width: 80px;" type="text"/>																																																																																																																																												
Departamento Operaciones / Logística																																																																																																																																													
<b>FORMATO DEVOLUCION DE DESPACHO DE KITS</b>																																																																																																																																													
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>																																																																																																																																													
Fecha de devolucion: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 250px; margin: 0 auto;">DD/ MM / AAAA</div>																																																																																																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 12%;">No. Pedido SAP</th> <th style="width: 12%;">Codigo cliente</th> <th style="width: 18%;">Nombre Cliente</th> <th style="width: 12%;">Codigo de material</th> <th style="width: 20%;">Descripcion de Material</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 16%;">Motivo Devolucion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		No. Pedido SAP	Codigo cliente	Nombre Cliente	Codigo de material	Descripcion de Material	Cantidad	Motivo Devolucion																																																																																																																																					
No. Pedido SAP	Codigo cliente	Nombre Cliente	Codigo de material	Descripcion de Material	Cantidad	Motivo Devolucion																																																																																																																																							
<b>AUTORIZACIONES</b>																																																																																																																																													
<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Procesado por:</b>																																																																																																																																											
<b>ANALISTA DE VENTAS</b>	<b>GERENTE DE VENTAS</b>	<b>ANALISTA CONTABLE</b>																																																																																																																																											
Fecha:	Fecha:	Fecha:																																																																																																																																											

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Belén Moyano.